



Nina Leskinen

SISÄINEN TYÖKIERTO HILJAISEN TIEDON SIIRTÄJÄNÄ

Case: Nokia Oyj

SISÄINEN TYÖKIERTO HILJAISEN TIEDON SIIRTÄJÄNÄ

Case: Nokia Oyj

Nina Leskinen
Opinnäytetyö
Syksy 2012
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

Tekijä: Nina Leskinen

Opinnäytetyön nimi: Sisäinen työkierto hiljaisen tiedon siirtäjänä

Työn ohjaaja: Jaana Kuusipalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: syksy 2012

Sivumäärä: 67 + 2 liitesivua

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, miten sisäistä työkiertoa käytetään hiljaisen tiedon siirtäjänä organisaatiossa. Lisäksi haluttiin saada tietoa, miten hiljaista tietoa voidaan tuoda koko organisaation tasolle ja yhteiseen käyttöön sekä miten esimiehet voivat omasta roolistaan vaikuttaa hiljaisen tiedon hyödyntämiseen. Tutkimuksen lähestymistapa oli laadullinen. Tutkimusaineisto kerättiin kohdeyrityksen esimiesten yksilöllisinä teemahaastatteluina (n = 5). Tutkimukseen haluttiin tuoda kuuluviin ”esimiesten ääntä” ja sitä on sisällytetty tutkimustuloksiin sekä tutkimusraporttiin suorina lainauksina haastatteluista.

Tutkimustulosten perusteella sisäinen työkierto nähdään haastateltujen esimiesten mukaan keinona lähinnä eksplisiittisen teknisen tiedon siirtämiseen tiimien välillä sekä yhtenä tapana toteuttaa resurssointia organisaatiossa. Työkierto koetaan positiivisena ja organisaation kannata hyvänä asiana, mutta jossain määrin byrokratian sekä organisaatiollisten tekijöiden (työympäristö, virtuaali-tiimit jne.) sanottiin vaikeuttavan joustavaa työkiertoa. Tulosten mukaan sisäistä työkiertoa ei täysin osata hyödyntää osaamisen kehittämiseen. Työkierron aikana syntyvää hiljaista tietoa tai työkierrossa olevan työntekijän piilevää tietoa ei aktiivisesti jaeta organisaatiossa.

Sisäisen työkierron tehokkaampi hyödyntäminen organisaatiossa edellyttäisi, että työkierto tunnistettaisiin aktiivisena tiedon jakamisen keinona. Jotta koko tiedon jäävuori tulisi jaettua työkierron aikana, sisäistä työkiertoa pitäisi hyödyntää myös kokemuseräisen tiedon jakamiseen ja roolimalli-oppimiseen, ei ainoastaan teknisen tiedon jakamiseen. Kohdeorganisaation sisäisen työkierron prosessiin voisi lisätä tiedon jakamisen luonnollisena osana työkierto-prosessia. Näin varmistettaisiin tiedon tehokas käyttäminen työkierron aikana ja sen jälkeen.

Tietopääoman hallinta ja sen hyödyntäminen on yritykselle yksi tärkeä menestystekijä. Hiljaisen tiedon tuominen koko organisaation käyttöön edellyttää, että se tunnistetaan tärkeänä osana oppia uutta. Sisäinen työkierto voi olla yksi keinoista hiljaisen tiedon aktiiviseen hyödyntämiseen.

Author: Nina Leskinen

Title of thesis: Internal Job Rotation in Sharing Tacit Knowledge

Supervisor: Jaana Kuusipalo

Term and year when the thesis was submitted: autumn 2012 Number of pages: 62 + 2 appendix

ABSTRACT

The purpose of this study was to find out how internal job rotation can be used to convey tacit knowledge within an organisation. The study also investigated how tacit knowledge can be shared at the level of the entire organisation and for everybody's use and how management can affect the utilisation of tacit knowledge. The study was qualitative. Research material was collected in thematic interviews with the managers of the target company (n = 5). The managers' voice can be heard in the study results and the report as direct quotations from the interviews.

Based on the study results, the managers see internal job rotation mostly as a method of transferring explicit technical knowledge across teams and a method of allocating resources in the organisation. Internal job rotation is considered beneficial for the organisation, although bureaucracy and organisational factors (e.g. work environment, virtual teams) were reported to impede flexible internal job rotation. According to the results, the full potential of internal job rotation for developing competences is not used. Neither tacit knowledge produced during job rotation nor the tacit knowledge of an employee in job rotation is actively shared in the organisation.

More efficient utilisation of internal job rotation would require the recognition of job rotation as an active method of sharing knowledge. In order to share the entire ice berg of knowledge through job rotation, internal job rotation should also be used for sharing experience-based knowledge and role model learning, instead of merely sharing technical knowledge. Knowledge sharing could be added as an inherent element to the internal job rotation of the target organisation. This would ensure the efficient use of knowledge during and after job rotation.

Managing and utilising knowledge capital is an important success factor of a company. Enabling the whole organisation to access tacit knowledge requires that it is recognised as a significant method of learning new things. Internal job rotation can be one of the means to utilise tacit knowledge actively.

Keywords: Job rotation, tacit knowledge, competence development

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
1.1 Tausta ja lähtökohdat.....	7
1.2 Kohdeorganisaatio	9
1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys sekä merkitys kohdeorganisaatiolle	10
1.4 Tutkimusraportin sisällön eteneminen	11
2 HILJAINEN TIETO	13
2.1 Hiljaisen tiedon käsitteitä	14
2.2 Huippuosaajat ja hiljainen tieto	17
2.3 Tiedon syntyminen: SECI-prosessimalli.....	20
2.4 Hiljaisen tiedon hyödyntäminen Nokia Oyj:ssä	22
3 SISÄINEN TYÖKIERTO.....	24
3.1 Sisäinen työkierto Nokia Oyj:ssä.....	25
3.2 Sisäisen työkierron käsitteitä	27
3.3 Sisäisen työkierron piirteitä ja vaikutuksia.....	28
4 SISÄINEN TYÖKIERTO HILJAISEN TIEDON SIIRTÄJÄNÄ	32
4.1 Hiljaisen tiedon siirtäminen yksilötasolta organisaation käyttöön.....	33
4.2 Esimiehen rooli sisäisen työkierron hyödyntämisessä	35
4.3 Hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistava toimintaympäristö.....	38
5 TUTKIMUSTYÖN PROSESSI.....	40
5.1 Tutkimuksen lähtökohdat	40
5.2 Tutkimusaineiston kerääminen	41
5.3 Esimiesten teemahaastattelut.....	42
5.4 Analyysi ja tulkinta	44
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	46
6.1. Sisäinen työkierto esimiehen näkökulmasta	47
6.2 Haasteita sisäisessä työkierrossa	49
6.3 Optimaalinen toimintaympäristö sisäisen työkierron ja hiljaisen tiedon hyödyntämiseen.....	51
6.4 Tutkimustulosten SECI-prosessimalliin peilaten	53
6.5 Johtopäätökset	55
7 POHDINTA.....	57
7.1 Tutkimuksen luotettavuus	59
7.2 Siirrettävyys ja vahvistettavuus	61
LÄHTEET	63

LIITTEET.....	68
---------------	----

1 JOHDANTO

1.1 Tausta ja lähtökohdat

Tietoliikenne-alalla sen tärkein resurssi on yrityksen työntekijöiden tietotaito eli ”se mitä on pään sisällä”. Sen hyödyntäminen, soveltaminen ja kehittäminen on yrityksen kilpailukyvyyn kannalta avainasemassa. Uuden tiedon tuominen yritykseen on tärkeää ja usein se tapahtuu kouluttamalla yrityksen työntekijöitä. Yhtä lailla tärkeää on myös yrityksen jo olemassa olevan tietopääoman hyödyntäminen ja sen jakaminen.

Yksi keino yrityksen tietopääoman hyödyntämiseen ja työntekijöiden osaamisen kehittämiseen on **sisäinen työkierto**.

Sisäistä työkiertoa tapahtuu yrityksissä varmasti aika paljon, mutta sen tietoinen hyödyntäminen ja hallinnointi ontuu. Useat suomalaiset ja kansainväliset yritykset (Pöyry, Suomen Pankki, Tamro, Nokia Siemens Networks jne.) mainitsevat www-sivuillansa käyttävänsä sisäistä työkiertoa, mutta lähinnä uralla etenemiseen – ei siis osaamisen kehittämisen välineenä. Eksplisiittistä tietoa hyödynnetään luonnollisesti, mutta **hiljaisen tiedon siirtäminen** ja sen tekeminen tietoiseksi on organisaatioille kehittymisalue.

Sisäinen työkierto ja sen avulla tiedon siirtäminen organisaation sisällä on aiheena hyvin ajankohtainen. Viime vuosina monet yritykset Suomessa ovat joutuneet irtisanomaan tai lomauttamaan työntekijöitä. Nämä asiat ovat osaltaan aiheuttaneet liikehdintää työntekijöiden keskuudessa muutenkin; kovin moni työntekijä on joko vaihtanut työpaikkaa oma-aloitteisesti tai muusta syystä jättänyt työpaikan. Tämän seurauksena osaamista ja tieto-pääomaa valuu yrityksistä ulos, joka osaltaan vaikuttaa osaamisresurssien heikkenemiseen. Yrityksen täytyy siis varmistaa, että sen työntekijöillä oleva tietopääoma pidetään yrityksessä, eikä sen anneta karata työntekijöiden mukana ulos yrityksestä. Yrityksen sisäisen tiedon hallinnan suunnittelu ja osaaminen on tärkeää tällaisessa muuttuvassa ympäristössä.

Työkierrosta on tehty tutkimuksia Suomessakin, eniten sosiaali- ja terveydenhuoltosektorilta ja tutkimusten näkökulma on lähinnä osaamisen kehittäminen työkierron kautta. Työkierto nähdään yleensä positiivisena asiana ja sen koetaan edesauttavan ammatillista osaamista (Koivunen & Pulkkinen, 2008. 1). Anu Partasen terveystieteiden pro gradu -tutkielma ”Työkierto tavoitteelliseksi, terveydenhuollon lähiesimiesten näkemyksiä työkierrosta työhyvinvoinnin välineenä” on tehty esimiestyön näkökulmasta ja sen tuloksia voi peilata hyvin myös tähän tutkimukseen. Partasen tutkimustulosten mukaan kaikkia työkierron toteutusmahdollisuuksia ei vielä tiedosteta esimiesten piirissä. Esimiehen rooli työkierron toteutumisen onnistumisessa osoittautui kuitenkin merkittäväksi; esimiestyön on oltava kokonaisvaltaista ja sosiaalinen tuki on tärkeää. Koko organisaation on tietoisesti kehitettävä oppimista tukevaa kulttuuria, missä esimiehet ovat avainasemassa. (Partanen, 2009. 1.)

Myös Moisanderin tutkimuksesta työkierrosta yksilön ja työyhteisön kehittäjänä löytyy yhteneväisiä kohtia tähän tutkimukseen. Moisander (2000, 1) selvitti tutkimuksessaan, miten työkierto on toteutunut matkapuhelinten tuotekehityksessä ja miten se tukee yksilön ammatillista kehittymistä, uralla etenemistä ja työkierron hyötyjä koko työyhteisölle. Hänen tutkimustulostensa perusteella työkierrolla todettiin olevan mahdollisuuksia sekä yksilön kehittymiseen että organisaation kehittämiseen. Tärkeimpinä hyötyinä olivat etenkin tiedon ja osaamisen siirtäminen sekä verkottuminen. Tuloksista ilmeni työkierron suunnittelemattomuus ja riittävän tuen puute. Esteinä koettiin negatiiviset asenteet uutta työntekijää kohtaan, osaamisen siirtyminen lähtijän mukana, entisestä työstä irtautuminen sekä töiden puutteellinen dokumentointi. (Moisander, 2000. 1.)

Hiljaista tietoa, sen syntymistä ja hyödyntämistä sen sijaan on tutkittu paljon, myös liiketalouden puolella ja näkökulmista. Näistä tutkimuksista kerrotaan enemmän tämän tutkimusraportin toisessa kappaleessa.

Tämä tutkimus on Yrittäjyyden ja liiketalouden koulutusohjelmaan sisältyvä opinnäytetyö, jonka aiheena on **sisäinen työkierto hiljaisen tiedon siirtäjänä**. Tutkimusaiheen valintaan vaikutti aiheen ajankohtaisuus sekä oma, vahva

mielenkiinto aiheeseen ja jo aikaisempi tieto aiheesta. Työtehtävässäni olen osallistunut kohdeyrityksen sisäisen työkierron projekteihin ja uskon aidosti, että työkiertoa tehokkaammin hyödyntämällä siitä saa lisäarvoa sekä yritys että työntekijä.

1.2 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön ja tutkimuksen kohdeyritys on Nokia Oyj. Yrityksen vuonna 2012 uusittu visio on yksinkertainen: tehdä upeita tuotteita, jotka aistivat ympäröivää maailmaamme. Nokian missio on ”Connecting People” eli ihmisten yhdistäminen mobiililaitteilla ja –sovelluksilla. Nokian liikevaihto vuonna 2011 oli 38650 EURm ja työntekijöitä yrityksessä vuonna 2011 oli globaalisti noin 55000. Suurimmat maat henkilöstömäärällä mitattuna olivat Intia, Kiina ja Suomi.

Nokia on linjannut strategiaansa parin vuoden aikana. Muutokset Nokian johdossa, toiminnassa ja lähestymistavassa tukevat uutta strategiaa. Keskeiset elementit Nokian strategiassa on rakentaa uusi, voittoisa mobiili ekosysteemi yhteistyössä Microsoftin kanssa, tuoda seuraava miljardi verkkoon kehittyvillä kasvumarkkinoilla, investoida seuraavan sukupolven käänteentekeviin tekniikoihin ja kasvattaa keskittymistä nopeuteen, tuloksiin ja vastuullisuuteen. Nokian noin vuosi sitten julkistama yhteistyö Microsoftin kanssa kuvaa hyvin yrityksen verkostomaista toimintamallia. Nokia-Microsoft kumppanuus yhdistää kaksi maailmanlaajuista yritystä, jotka täydentävät toisiaan erilaisilla voimavaroilla ja osaamisella. (Nokia Oyj 2012, hakupäivä 23.11.2012.)

Nokiassa panostetaan osaamisen kehittämiseen ja uuden oppimiseen. Nämä asiat ovat avaintekijöitä, jotta yritys säilyttää asemansa markkinoilla maailman johtavana matkapuhelimien ja sovellusten valmistajana. Oppiminen ja uusiutuminen näkyvät yrityksen arvomaailmassa ja johtajuudessa. Työkierto on yksi tapa uusiutua ja Nokiassa sisäistä työkiertoa on tehty jo vuosia.

Tämä opinäytetyö tuo yritykseen tietoa siitä, miten sisäisen työkierron aikana syntyvää hiljaisen ja piilevän tiedon jakamista voidaan tehostaa ja miten etenkin

esimiehet voivat omasta roolistaan käsin vaikuttaa hiljaisen tiedon hyödyntämiseen.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys sekä merkitys kohdeorganisaatiolle

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten organisaatioissa sisäinen työkierto toimii hiljaisen tiedon välittäjänä ja siirtäjänä. Tavoitteena on myös tunnistaa ja tuoda esille niitä keinoja, joiden avulla sisäisen työkierron aikana syntyvää hiljaista tietoa tuodaan tiimin tai koko organisaation käyttöön.

Tutkimus vastaa kysymykseen: **Miten sisäistä työkiertoa käytetään hiljaisen tiedon siirtäjänä?**

Alakysymyksiä tutkimuksessa on kaksi:

- 1. Miten esimiehet voivat omasta roolista käsin vaikuttaa hiljaisen tiedon hyödyntämiseen?**
- 2. Miten hiljaista tietoa voidaan tuoda koko organisaation tasolle?**

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään esimiehen näkökulmaa sisäisestä työkierrosta. Esimiehen 'ääni' tulee kuuluviin haastatteluista otetuissa suorissa lainauksissa, joita on sisällytetty myös tutkimuksen teoria-osuuteen vetoketjumallin mukaisesti.

Kohdeyritykselle tutkimus antaa tietoa siitä, miten esimies voi omassa roolissaan ja työssään hyödyntää sisäistä työkiertoa tiedon ja hiljaisen osaamisen siirtämisen välineenä. Haastattelu-lainausten muodossa kohdeyritys saa myös tietoa siitä, kuinka esimiehet kokevat yrityksen nykyisen sisäisen työkierron prosessin ja hiljaisen tiedon hyödyntämisen.

Työkiertoa on eri pituista ja siihen voi olla erilaisia tavoitteita. Tässä tutkimuksessa keskitytään etenkin lyhytaikaisiin sisäisiin työkiertoihin eli enimmillään puolen vuoden mittaisiin työskentelyjaksoihin toisessa tehtävässä ja/tai tiimissä, jonka jälkeen työntekijä palaa omaan tehtäväänsä ja/tai tiimiinsä. Nämä työkierrat voivat olla myös kansainvälisiä siirtoja.

Materiaalina opinnäytetyössä on käytetty kohdeyrityksen esimiesten haastatteluita, otteita keskusteluista liittyen sisäiseen työkiertoon, kohdeyrityksestä saamaani materiaalia sisäisen työkierron projekteista sekä kirjall lähteitä.

1.4 Tutkimusraportin sisällön eteneminen

Tutkimusraportti koostuu seitsemästä luvusta ja yhdestä liitteestä. Johdannossa kerrotaan aiheen ajankohtaisuudesta ja avataan aihetta lukijalle. Ensimmäinen luku johdattaa aiheeseen käsittelemällä tutkimuksen taustoja sekä esittelemällä tapaustutkimuksen kohdeorganisaation. Johdannossa esitetään myös tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat sekä rakenne. Luvussa kaksi käsitellään sisäisen työkierron käsitteitä, sisäiseen työkiertoon liittyviä erityispiirteitä sekä kerrotaan siitä, miten kohdeorganisaatiossa sisäistä työkiertoa tehdään. Luvussa kolme tarkastellaan hiljaisen tiedon käsitettä, huippuosaamista sekä peilataan tiedon syntymistä SECI-prosessimallin avulla. Luvussa neljä keskitytään siihen, miten hiljaista tietoa voidaan tuoda koko organisaation tasolle sisäisen työkierron avulla sekä mikä on esimiehen rooli tässä prosessissa. Viidennessä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja tutkimusprosessista. Luvussa kuusi esitetään tutkimuksen tulokset ja suoritetaan tutkimuksen arviointia sekä esitellään tulosten yhteenveto. Seitsemännessä luvussa pohditaan tutkimustuloksia ja esitellään tutkimusmenetelmät. Liitteenä on tutkimuksessa käytetty teemahaastattelun kysymysrunko.

Tutkimusraporttiin on teoria-osuutta vahvistamaan sisällytetty lainauksia esimiesten teemahaastatteluilta. Ne on merkitty H1... -merkinnällä, jossa H tarkoittaa haastattelua ja numero viittaa siihen nimenomaiseen haastatteluun, johon viittaus on tehty.

Tutkimuksen tuloksia peilataan hiljaisen tiedon SECI-prosessimalliin. Tuloksia tarkastellaan etenkin organisaatioiden ja esimiestyön näkökulmista. Tutkimus noudattaa vetoketjumallia eli teemahaastattelun tuloksia on sisällytetty

tietoperustan lukuihin sekä suurin lainauksin että tutkimustuloksia esitellen. Tutkimuksen tulokset käydään kuitenkin yksityiskohtaisemmin läpi luvussa kuusi.

2 HILJAINEN TIETO

Vaikeneminen on kultaa.

Ollaan hiljaa niin saadaan jänis.

Vaitioleva kaikki voittaa.

(suomalaisia sananlaskuja)

Me suomalaiset olemme hyviä olemaan hiljaa ja vaiti. Joissain tilanteissa se on varmasti hyvä taito, mutta organisaation tietotaitoa hiljaa oleminen ei välttämättä kasvata. Tiedosta on tullut tärkeä kilpailutekijä ja organisaation menestys riippuu sen henkilöstön osaamisesta. Perinteisen taloudellisen pääoman rinnalla onkin alettu puhumaan älyllisestä pääomasta. Älyllinen pääoma (intellectual capital) koostuu rakenteellisesta ja henkisestä pääomasta. Rakenteellista pääomaa ovat esimerkiksi yrityksen tietokannat, rekisterit ja manuaalit. Henkistä pääomaa taas ovat työntekijöiden osaaminen, kokemus, tiedot ja taidot. Tällaista henkistä pääomaa voidaan kutsua myös **hiljaiseksi tiedoksi**. Se on arvokasta pääomaa, jota yritys ei voi omistaa. Hiljaista tietoa on vaikea siirtää ”päästä toiseen” sen henkilökohtaisen ominaisuuden vuoksi. Työntekijän poistuessa työpaikalta hän vie henkisen pääoman mukanaan. (Sydänmaanlakka 2001, 196- 200. & Sanchez, hakupäivä 28.5.2012, [www-sivu.](http://www.sivu.fi))

Myös filosofian tohtori Miikka Salavuon mukaan kyky hyödyntää yrityksissä ja organisaatioissa olevaa hiljaista tietoa nousee nopeasti muuttuvassa maailmassa entistä tärkeämmäksi kilpailueduksi. Hän näkee, että vastavuoroisen jakamisen ja kommunikaation myötä voi syntyä yllättäviä törmäyksiä uusiin innovaatioihin ja oivalluksiin. Tämä vaatii kuitenkin sen, että yrityksen ihmisten osaaminen ja heillä oleva tieto liikkuu organisaation sisällä ja on tarvittaessa kaikkien käytössä. (Salavuo. Psycon news. 2/2011.) Etenkin ICT-alalla tieto muuttuu ja uudistuu valtavaa vauhtia. Se asettaa haasteita hiljaisen tiedon siirtämiseen, käsittelemiseen ja johtamiseen. Yritysjohdolla ja esimiehillä on hiljaisen tiedon hallinnassa avainrooli.

2.1 Hiljaisen tiedon käsitteitä

Filosofian tietoteorian mukaan tieto on hyvin perusteltu tosi käsitys. Sydänmaanlakka viittaa kirjassaan Davenportin ja Prusakin määritelmään siitä, mitä tieto on: tieto on jäsentyneiden kokemusten, arvojen, informaation ja oivalluksien sekoitus, joka tarjoaa viitekehyksen arvioida uusia kokemuksia ja informaatiota. Organisaatiossa tieto on usein sidottu dokumentteihin, rutiineihin, prosesseihin, toimintatapoihin ja normeihin. (Sydänmaanlakka, 2001. 178.)

Tieto voidaan jakaa eksplisiittiseen eli havaittavaan ja käsitteelliseen tietoon (explicit knowledge) sekä hiljaiseen tietoon (tacit knowledge) (Koivunen, 1997. 77). **Eksplisiittinen tieto** on muodollista, systemaattista ja tarkkaan määriteltyä. Sitä voidaan prosessoida ja tallentaa, ja näin ollen sitä on helppo viestiä ja jakaa muille. Eksplisiittistä tietoa on tärkeää vuorovaikutuksessa, opetuksessa ja oppimisessa. Se on tärkeää myös toiminnan arvioinnissa, ongelmien asettamisessa sekä ratkaisumallien luomisessa. (Jalava & Vikman, 2003. 89.)

Termin **hiljainen tieto** eli tacit knowledge kehitti 1940-luvulla unkarilainen filosofi Michael Polanyi (1891-1976). Tällä termillä hän tarkoitti määrittelynsä mukaan formuloitumatonta tietoa, joka koko ajan vaikuttaa ihmisissä, vaikka sitä ei voida muotoilla tai ilmaista. Hiljainen tieto näyttäytyy lähinnä ihmisten toiminnassa ja sen sanotaan olevan kaiken tietämisen perusta. Polynin mukaan ihminen tietää enemmän kuin pystyy kertomaan. (Polanyi 1966, 4, 18.)

Polanyin tutkimuskohteena oli se, miksi jonkun asian osaajat osaavat selittää, miten he asian tekevät ja jotkut taas eivät. Hänen mukaansa hiljainen tieto on se osa osaamisesta, joka on artikuloimatonta eli jota ei voi ilmaista millään luonnollisella tai formaalilla kielellä. Polanyin mukaan sekä tiedoissaimme että taidoissamme on kolme eri tasoa:

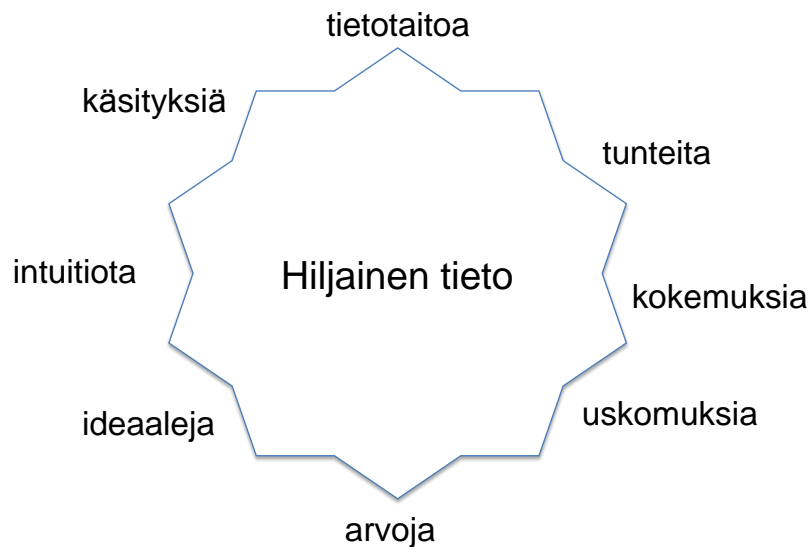
1. Artikuloitava osa (puheella, matemaattisesti jne.)
2. Vielä artikuloimaton osa, joka ei vielä ole huomion kohteena, mutta johon huomio voidaan kohdentaa ja sen jälkeen se voidaan kuvata tai artikuloida
3. Osa, jota jostain syystä ei osata tai voida ottaa huomion kohteeksi ja näin ollen sitä ei voi artikuloida tai kuvata.

Artikuloimattoman muuttuminen artikuloiduksi tai kuvattavaksi tapahtuu niin, että uusi alue tietoa tai taitoa pääsee havaitsemisen kohteeksi. (Toivonen & Asikainen, 2004. 13 – 14.)

Nonakan ja Takeuchin tutkimuksista käy ilmi, että myös japanilaiset yritysjohtajat ovat huomanneet, että artikuloitu sanoilla ilmaistu eksplisiittinen tieto on ainoastaan tiedon jäävuoden huippu. Suurin osa tiedosta on hiljaista. Hiljainen tieto on persoonaan sidottua, sitä on vaikeaa pukea sanoiksi ja jakaa toisille. Subjektiiiset näkemykset, aavistukset ja vaisto kuuluvat myös hiljaiseen tiedon piiriin. Samoin se on myös sidoksissa yksilön omaksumiin, arvoihin, asenteisiin, ihanteisiin, tunteuksiin ja kokemuksiin. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8.)

Kuten Polanyi aikoinaan totesi, hiljainen tieto on henkilökohtaista tietoa, jota on vaikea jakaa. Se on kokemuksen ja kehon tietoa, jota on haasteellista selittää sanoin tai opettaa toisille. Esimerkiksi kuvataiteilijan on vaikea kertoa yksityiskohtaisesti, kuinka hän saa inspiraation puretuksi maalauksen muotoon. Samalla tavalla myös insinööri-koodarin saattaa olla mahdotonta selittää ajatusprosessia ongelmasta ratkaisuun tai sisäisen työkierron käyneen työntekijän voi olla haasteellista kertoa kuinka hän on oppinut uutta tai kokemuksiaan siitä. Ihminen siis kantaa hiljaista tietoa itsessään ja olemuksessaan. Hän voi jakaa sitä tavassa tehdä asioita ja näin siirtää sitä toisille, jotka häntä havainnoivat. Hiljaista tietoa kuvatakseen Krogh & Roos & Kleine ovat muokanneet Polanyin fraasia näin: "Organizations know more than contracts can say. The analysis of what organizations are should be grounded in the understanding of what they know how to do." (Krogh & Roos & Kleine,

1998. 48–53.) Kuten kuviossa 1 hahmotetaan, hiljainen tieto on hyvin moniulotteista.



KUVIO 1. Hiljaisen tiedon ominaisuuksia (Mukaillen: Avauksia tietämyksen hallintaan 2001, 36)

Sydänmaanlakka käyttää hiljaisesta tiedosta termiä ”piilevä tieto”. Hänen mukaansa emme usein tiedosta, miten suuri ero on organisaation näkyvissä ja käsillä olevan tiedon, dokumentoidun, paperilla olevan ja sähköisesti tallennetun tietovaraston sekä ihmisten kokemuksissa, ajatuksissa ja tuntemuksissa olevan tietovaraston välillä. Kuitenkin tämä piilevä tietovarasto on yleensä paljon suurempi ja tärkeämpi kuin osataan ajatella. (Sydänmaanlakka, 2001. 181.)

H2 ...”Jotkut asiathan voi dokumentoida tosi hyvin, mutta kokemus on sellaista jota ei voi. Senkään vuoksi, koska sitä on niin tajuton määrä. Eikä kukaan edes ehtisi lukea niitä dokumentteja.”

Hiljaista tietoa eli ei-tietoista oppimista syntyy työtä tekemällä, kokemalla, reagoimalla työssä tuleviin tilanteisiin ja havainnoimalla kokeneempia. Tällä tavalla opitut asiat siirtyvät suoraan osaajan tietoon. Henkilö huomaa osaavansa, mutta ei enää tiedä kuinka. Tällöin opitut asiat ovat tulleet niin itsestään selviksi, etteivät ne ole enää tunnistettavissa ja muille jaettavissa.

Ulkoisesta tieto-taidosta on tullut sisäistä, hiljaista tietoa. Toivosen & Asikaisen mukaan hiljaista tietoa syntyy monella eri tavalla: sosiaalistumalla (mallioppiminen, yhteisön tavan omaksuminen), toiminnan automatisoitumalla (prosessioppiminen) ja työkalun tai käsitteen käytön sisäistymisen kautta. (Toivonen & Asikainen, 2004. 16–19. Sydänmaanlakka, 2001. 178–179.)

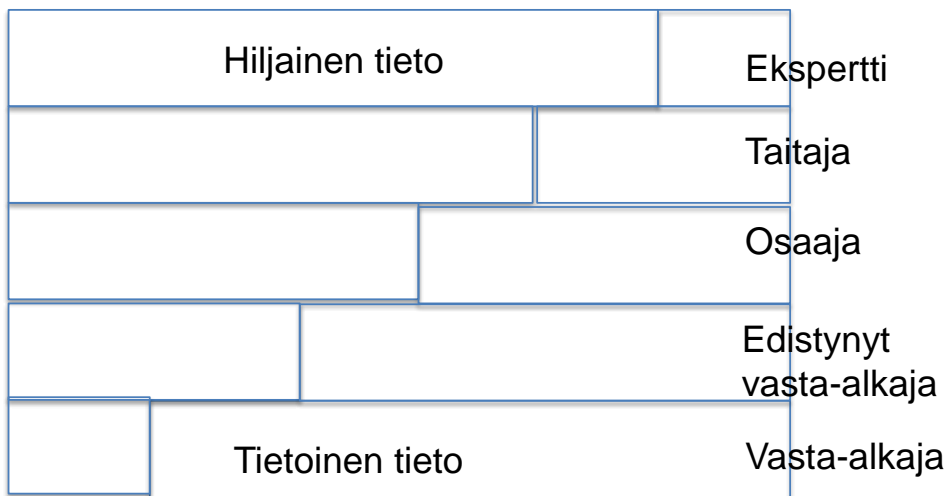
H2 ...”Nämä mun kaverit, ne on jo niin spesialisteja, että ei ne oikein enää osaa edes kertoa tai selittää, mitä ne osaa. Mutta seuraamalla niitä voi oppia.”

Kaikkien yritysten tuotteet perustuvat osaamiseen. Toinen tärkeä tietopääoman alue on kuitenkin se tieto, jota yrityksellä ei vielä ole hallussaan. Yrityksen tulee kuitenkin selviämään myös ennakoimattomassa toimintaympäristössä, jossa on entistä enemmän avoimia kysymyksiä. Nykyään ICT-ala on erittäin nopeasti muuttuvaa, eikä kukaan tiedä miten ja mihin suuntaan ala kehittyy. Täytyy olla viisas arvioimaan, nopea oppimaan ja ketterä käyttämään sitä tietoa, jota yrityksestä ja organisaatiosta tällä hetkellä löytyy. Nykyinen tietopohja mahdollistaa uuden tiedon luomisen. (Stähle & Grönroos, 1999. 76–77.)

2.2 Huippuosaajat ja hiljainen tieto

Erityisesti eksperteillä olevan syvällisen asiantuntijatiedon laaja hyödyntäminen on avainasemassa kansainvälisen teknologiayrityksen menestymiselle (Sydänmaanlakka, 2001. 194.) Ekspertiisin eli huippuosaamisen synty työelämässä voidaan jaotella eri tasoihin, aloittelijasta eksperttiin (kuvio 2). Toivonen & Asikainen kuvaavat kirjassaan matemaatikko Stuart Dreyfusin ja filosofi Hubert Dreyfusin tekemää jaottelua: vasta-alkaja, osaaja, taitaja, ekspertti eli huipputaitaja. Oleellista tässä jaottelussa on se, että ekspertin roolissa henkilö on siirtynyt ulkokohtaisen toimijan ja arvioijan roolista osallistuvaksi suorittajaksi. Jokin suurempi alkaa ohjata asiantuntijaa. Vasta-alkajaa ohjaa tekniikan oppiminen, osaajaa ja taitajaa toiminnan laajempi kokonaispäämäärä ja experttiä jokin syvempi arvo. Ekspertti toimii siis

kokonaistilanteen syvällisen ymmärtämisen pohjalta. Osaaminen on jo sanatonta. (Toivonen & Asikainen, 2004. 21–31.)



KUVIO 2. Ekspertiisin synty työelämässä (Toivonen & Asikainen, 2004. 21.)

Asiantuntija eli ekspertti toimii siis intuitionsa ja kokemustensa kautta syntyneiden mallien pohjalta, jotka puolestaan perustuvat teorian syvälliseen tuntemiseen. Nämä elementit muodostavat moniulotteisen tietovaraston. Ne on sisäistetty ja ajateltu matkan varrella niin useasta näkökulmasta, ettei henkilö kykene enää palauttaamaan niitä yksityiskohtaiselle tasolle. Tämä on hiljaisen tiedon ja asiantuntijuuden ydin: miten saada ohjelma jäljittelemään asiantuntijan ajatuksenkulkua, kun se sisältää niin paljon hiljaista ja piilevää tietoa sekä erämääräisiä kytkentöjä. (Stähle & Grönroos, 1999. 90.)

H2 ...”Meidän spesialisteilla on älytön määrä hiljasta tietoa. Kannattaisi siellä alkupäässäkin kuunnella vähän noita meidän spesialisteja, koska sieltä niitä uusia innovaatioitakin syntyy.”

Tohtori Matti Verkasalo on tutkinut juuri asiantuntijatiedon jakelussa olevien kapeikkojen tunnistamista ja tiedonjakeluprosessien kehittämistä. Hän toteaa väitöskirjassaan, että tiedonhyödyntämisprosessia kehittämällä voidaan sen tehokkuusindeksi nostaa tasolta 20 – 30% tasolle 50 – 80%. Tiedon

hyödyntämisen tehostaminen tarjoaa siis huomattavan kilpailuedun nopeasti muuttuvilla tietomarkkinoilla toimiville yrityksille. (Verkasalo, 1997.)

H1 ... "Meidän porukka on sen verran kehittyneitä ja spesialisteja, että voisivat pikemminkin olla siellä pöydän toisella puolella opettamassa sitä miten se homma mennee".

Nonaka ja Takeuchi (1995, 8.) määrittelevät hiljaisen tiedon olevan avain innovaatioiden ja tiedon luomisen ymmärtämiseen. Heidän mukaansa hiljainen tieto koostuu kahdesta toisiaan tukevasta ja vuorovaikutuksessa keskenään olevista osista:

1. Tekninen osa, "know how": konkreettiset, toiminnalliset kyvyt
2. Kognitiivinen osa: henkiset mallit, joiden kautta tulkitsemme ja havaitsemme todellisuutta (mielikuvat, skeemat, arvot).

Etenkin monet ICT-alan yritykset perustavat toimintansa innovaatioihin. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen on niissä yrityksissä tärkeää. Tutkimuksen haastatteluissa korostettiin teknisen osan merkityksellisuutta ja siihen kuuluvan hiljaisen tiedon syntymistä sekä siirrettävyyttä. Nonakan ja Takeuchin mukaan myös arvot ovat hiljaista tietoa. Muutama haastatelluista esimiehistä näki tärkeänä ei ainoastaan vain teknisen tiedon siirtämisen vaan myös liiketoimintaa eteenpäin vievän asenteen ja käyttäytymisen.

H5 ... "Siis kyllähän hiljainen tieto on muutakin kuin sitä teknistä osaamista ja tietoa. Se on mun mielestä tyyli tehdä töitä, tietynlainen asenne ja ymmärrys bisneksestä. Just tällaista hiljaista tietoa pitäisi pystyä siirtämään ja se siirtyy esimerkillä ja roolimallina olemalla. Tämmöisiä hyviä roolimalleja pitäisi kierrättää yrityksessä organisaatiosta toiseen ja he näin siirtäisivät omalla käyttäytymisellään tätä hiljaista tietoa. Ei sitä pysty sanoin kuvaamaan sellaista tietoa eikä selittämään, se on vaan tapa olla ja tehdä asioita".

H4 ...”Hiljainen tieto on elämänasenne ja kyky suhtautua asioihin bisnestä eteenpäin vievästi”.

2.3 Tiedon syntyminen: SECI-prosessimalli

Ikujiro Nonakan mukaan yrityksissä ja organisaatioissa oleva tietämys on kiistämättä tärkeä resurssi yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Se on arvokasta sekä nyt että tulevaisuudessa seuraaville sukupolville. Tämä on myös aihe, josta keskusteltu paljon viime vuosina eri tutkijoiden parissa ja julkisuudessa. Nonaka kuitenkin huomauttaa, että vaikka sekä tutkijat että yritykset tunnistavat tietämyksen ja tiedon olemassaolon tärkeyden, ei ole paljonkaan tutkittu kuinka organisaatiot luovat ja hallitsevat tietoa. (Nonaka & Nishiguchi, 2001. 13.)

Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin kehittämä **tiedon luomisen prosessimalli** kuvaa uuden tiedon luomista organisaatioissa. Mallin avulla he selittävät, miten eksplisiittinen tieto ja hiljainen tieto ovat spiraalimaisesti vuorovaikutuksessa keskenään jatkuvana prosessina ja näin johtavat uuden tiedon syntymiseen. Tämä SECI-prosessi sisältää neljä vaihetta: sosialisatio (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internalization). Keskeinen ajatus mallissa on, että yksilöt jakavat tietoa keskenään, jolloin se yhdistyy uudeksi tiedoksi. Tiedon määrä kasvaa sitä enemmän, miten monta kierrosta mallissa edetään.

Kuviossa 3 on esitelty SECI-prosessin vaiheet:

- **Sosialisatio:** Hiljainen tieto välittyy sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla yksilöiden välillä, esimerkiksi yksilöiden välillä samassa ympäristössä työskentelemällä.
- **Ulkoistaminen:** Hiljainen tieto muokkautuu eksplisiittiseksi käsittein ja mallein. Tieto on näin muiden käytettävissä ja ymmärrettävässä muodossa. Ulkoistettu ja teoreettinen tieto ovat perusta uuden tiedon luomiselle.

2.4 Hiljaisen tiedon hyödyntäminen Nokia Oyj:ssä

Nokia Oyj:ssä ei ole laadittu prosessia ja mallia erityisesti hiljaisen tiedon hyödyntämiseen. Yrityksessä on kannustetaan kuitenkin mentorointiin ja coachingiin, jotka ovat keinoja jakaa piilevää tietoa.

Tutkimuksen haastatteluissa tuli esille, että hiljaisen tiedon hyödyntäminen ICT-alalla on erittäin tärkeää. Esimiehet korostivat sitä, että tiedon jakaminen ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen tulevat olla osa yrityksen toimintakulttuuria. Tietyt organisaatiomallit voivat tukea tätä, mutta tärkeämpää on korostaa sitä, että jakamisen kulttuuri on sisäänrakennettua ja ”työntekijöiden dna:ssa”. Haastateltujen esimiesten mukaan hiljainen tieto tulisi nähdä tärkeänä yhteisenä resurssina, joka tulee saada koko organisaation käyttöön. Hiljainen tieto ja sen jakaminen pitää nähdä positiivisena arvona.

H2 ”... Pitäisi olla sellainen sisäinen *challenger mindset*, että voidaan haastaa tätä meidän tekemistä positiivisessa hengessä. Kun sen sijaan, että me sullotaan se kaveri siihen tiettyyn ruotuun. Ja nähdä se, että me tehdään sitten tämä homma paremmin ja firmalla mennee paremmin. Se on se paras palkintokin”.

H3 “... Sille on ihan sama, että missä järjestyksessä ne organisaatiolaatikat on. Tämä on meidän toimintakulttuurissa ja arvoissa. Se, että me lähdetään siitä, että hommat voi tehdä aina paremmin. Sen *mindsetin* luominen on koko organisaation asia”.

Haastatteluiden mukaan esimiesten mielestä hiljainen tieto kuvattiin ja ymmärrettiin etenkin **teknisenä tietona, esimerkiksi jonkin teknisen osa-alueen syvänä osaamisena**. Tätä tietoa nähtiin tärkeänä jakaa ja yrityksen etenkin huippu-osaajien nähtiin tärkeänä siirtää osaamistaan muille.

H1 “...Tämmösessä tilanteessa olisi äärimmäisen tärkeää saada kaikki resurssit ja hiljainen tieto koko organisaation käyttöön. Suurimmaksi

osaksi meidän porukka on sellaista, että ne haluaa jakaa oman tietonsa myös toisten käyttöön”.

Teknisen huippu-osaamisen lisäksi hiljainen tieto nähtiin myös **oikeanlaisena, liiketoimintaa eteenpäin vievänä asenteena sekä tapana ajatella ja olla**. Tällaista tietoa ei voi kirjoittaa muistiin tai selittää helposti. Observoimalla roolimallia voi kuitenkin omaksua erilaisen tavan suhtautua asioihin ja eri näkökulmia.

H4 ...”Mun mielestä hiljainen tieto on sitä, mitä ei voi kirjoita lukiä eikä edes opetella. Se on sellainen vähän niinku ajattelutapa ja työasenne, joka on sisäsyntyistä. Tuollaisen asenteen omaava työntekijä on kyllä kullannarvoinen ja varmasti levittää hiljaisesti hyvää asennetta myös koko porukkaan. Se on vaan se mindset, joka ratkaisee!”.

H3 ...”Kyllä ainakin mun mielestä sisäinen työkierto voi olla yks keino jakaa oikeaa työasennetta. Sellainen kaveri, joka menee työkiertoon niin sitä täytyy vaan tukea säilyttämään se oikea asenne, ettei työkierto-tiimi vedä sitä mukaan synkistelyyn. Siinä esimies on myös avainasemassa”.

H5...”Niin ja onhan hiljainen tieto myös sitäkin, että on oikeanlainen asenne ja fiilis tehdä töitä. Miksei työkiertoon voisi lähettää tai ottaa sellaista kaveria, joka saa hyvän fiiliksen porukkaan. Se on nykyään aika hyvä taito.”

3 SISÄINEN TYÖKIERTO

Sydänmaanlakka on todennut, että tieto on valtaa ja jaettu tieto tuo menestystä (Sydänmaanlakka 2001, 200). Tiedon jakaminen ei aina tosin ole itsestään selvää eikä helppoa. Kuten aikaisemmassa luvussa mainittiin, eksplisiittisen tiedon jakaminen on helpompaa kuin hiljaisen tiedon. On kuitenkin keinoja, joilla myös hiljaista tietoa voidaan auttaa muuntumaan eksplisiittiseksi.

Jalavan mukaan hiljaisen tiedon muuntaminen eksplisiittiseksi tapahtuu parhaiten *ongelmanratkaisuprosesseissa*, joissa käytetään alatavoitteita, ja jotka on määritelty täsmätiedon avulla. Määrittelemällä ensin haluttu työprosessi ja sitä harjoittelemalla voidaan tuottaa käytännön osaamista. Toistoissa se kehittyy sujuvaksi taidoksi ja erityisesti silloin, kun tavoitteita ja kehitettyjä ratkaisuja voidaan hyödyntää tehtävää suorittaessa. (Jalava & Vikman, 2003. 93.)

Nykyään yrityksissä käytetään tiedon siirtämiseen työntekijöiden välillä myös *mentorointia*, jossa kokeneempi kollega tukee ja ohjaa mentoroitavaa oman osaamisensa ja kokemuksensa pohjalta kehittymään työtehtävissä. (Lankinen & Miettinen & Sipola, 2004. 84–101.)

Ryhmän kanssa tehtävä ideointi on yksi tapa muuntaa hiljaista tietoa eksplisiittiseksi. Koska ihmiset oppivat eniten kokemusten kautta, on luotava mahdollisuus kokemiseen ja kokemusten vaihtamiseen. Työntekijät on tärkeä saada ymmärtämään, että heillä on tärkeä tehtävä työyhteisön kehittämisessä ja ilmapiirin luomisessa. (Kesti, 2005. 101–102.)

Toivonen & Asikainen tunnistavat *sisäisen työkierron* olevan tehokas keino siirtää hiljaista tietoa työntekijältä toiselle ja yksilöltä organisaation käyttöön. Heidän mukaansa yhdessä oppiminen keskustelun ja kokemusten kautta jakamisen on hyvää oppimista, koska siinä kunkin ymmärrys tulee kaikkien käyttöön ja oppimista edistää näkökulmien monipuolisuus. (Toivonen & Asikainen, 2004. 96.)

Työkierron tärkeydestä henkilöstön kehittämismenetelmänä kertovat myös Johtamistaidonopiston JTO:n ja Henkilöstöjohton ryhmä Henry ry:n yhteistyössä tekemän Henkilöstöjohtamisen trendit 2007 -tutkimuksen tulokset. Tulosten mukaan työkiertoa pidetään kaikkein hyödyllisimpänä, toiseksi kiinnostavimpana ja potentiaalisimpana henkilöstön kehittämisen menetelmänä. (Järvinen & Salojärvi, 2007, 18.) Työkierron hyödyllisyyttä korostaa myös EK:n eli elinkeinon keskusliiton vuonna 2008 tekemä Henkilöstön kehittäminen yrityksissä –raportti. Sen mukaan yli kolmasosa eli 34 % kyselyyn osallistuneista käytti suunnitelmallista ja tavoitteellista työkiertoa henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen. Vastaajista 21 % käytti sitä työntekijöiden, 11 % esimiesten ja 5 % johdon osaamisen kehittämiseen. Kaikkiaan 5 % henkilöstöstä osallistui työkiertoon. (Henkilöstön kehittäminen yrityksissä 2008, 18.)

ICT-alalla ei välttämättä ole saatavilla yrityksen ulkopuolelta koulutusta, joka vastaisi tarpeeseen. Voidaan sanoa, että osaamisen kehittämisen painotus on siirtynyt ulkoisesta koulutuksesta työssä oppimiseen ja työkiertoon. (Uraohjaus ja sisäinen liikkuvuus 2009, 7).

3.1 Sisäinen työkierto Nokia Oyj:ssä

Nokia Oyj:ssä sisäistä työkiertoa on tehty jo vuosia. Sitä on hyödynnetty lähinnä kolmeen eri tarkoitukseen:

1. lyhytkaisten resurssitarpeiden paikkaamiseen projekteissa,
2. tieto-aidon siirtämiseen tiimistä toiseen ja
3. työntekijän ammattitaidon kasvattamiseen esimerkiksi urakehitysmielessä.

Sisäisestä työkierrosta käytetään Nokia Oyj:ssä termiä Short Term Internal Transfer (STIT). STIT voidaan järjestää joko organisaatioiden välillä, oman maan sisäisesti tai maiden välisesti. Kansainvälisen STIT:n maksimipituus on

verotuksellisista syistä kuusi kuukautta, mutta tätä maksimipituutta noudatetaan usein myös saman maan sisäisissä työkiertoissa.

Osa työkierto-tehtävistä ilmoitetaan yrityksen intranetissä, jotta kaikilla halukkailla on mahdollisuus hakea tehtävään. Käytännössä osa työkiertoista järjestetään kuitenkin niin, että esimiehet joustavasti keskenään sopivat sisäisistä työkiertoista projektitarpeiden mukaan. Tällaisia työkiertoja ei raportoida mihinkään, joten on hankala arvioida, minkä verran Nokia Oyj:ssä tehdään sisäisiä työkiertoja vuosittain.

Haastatteluiden mukaan Nokia Oyj'n esimiehillä on pääosin positiivinen näkemys sisäisistä työkiertoista ja niiden hyödyntämisestä. **Työkierto nähdään etenkin osaamisen lisääjänä, motivointikeinona ja laajemman näkökulman antajana.** Kiire tosin nähdään esteenä työkiertojen todelliselle hyödyntämiselle.

H1 "... Työkiertoa voidaan katsoa yksilön näkökannalta ja firman näkökannalta. Yksilön kannalta ensinnäkin sehän lissää motivaatiota, voi kokkeilla jottain uutta erilaista ja on mielenkiintoisia hommia. Mutta yrityksen kannaltahan sitten niin firmahan saa tästä paljon pätevemmän tekijän, jolla on laajempi katsontakanta ja moniosaaja-tyyppinen. Eliikä täähän on oikein tehtynä win-win –tilanne".

H3 ... "Esimerkiksi jos baseband kaveri ja RF kaveri tekevät hommaa yhdessä, niin kumpikin kaveri oppii uuden tavan lähestyä asiaa ja selvittää ongelmia. Kaverilla täytyy tietenkin olla perusymmärrys asiasta. Kumpikin oppivat eli win-win".

H2 ..."Jotta sisäinen työkierto toimisi, meille ei olisi niin kauhea kiire ja olisi aikaa reagoida, tai olisi jotain siirtymävaihetta niin pystyis tekemään enemmän sitä ja laittamaan ihmisiä erilaisiin rooleihin. Olis aikaa opiskella ja tutustua ja päästä sissään uuteen työkuvaan. Nyt meillä on koko ajan kiire ja aina se kokenein tekijä olla tekemässä. Silloin se voi olla myös pakonsanelemaa".

3.2 Sisäisen työkierron käsitteitä

Työkierron käsitettä on avannut moni tutkija. Kaikilla heistä työkierron määritelmässä korostuu työtehtävien muuttuminen ja työkierron tilapäisyys. Viitala määrittelee työkierron oppimisen näkökulmasta **kokemuksellisen oppimisen muodoksi, jossa henkilö siirretään uusiin työtehtäviin tai eri yksikköön tietyksi ajaksi oppimaan uutta** (Viitala 2007, 170). Ritalan ja Tarvainen (1991, 57.) mukaan työkierrolla tarkoitetaan **työntekijän tilapäistä työskentelyä jossakin muussa tehtävässä kuin hänen omassaan**. Heidän mukaansa työkierto soveltuu henkilöstön kehittämiseen missä tahansa työsuhteen vaiheessa. (Ritala & Tarvainen 1991, 57.)

H1...”Äärimmäisen tärkeää on Nokialle se semmonen lyhytaikainen työkierto. Ettei oo vaan laput silimillä, että tää on mun spesiaaliala. Koska noissa hankkeissa tulee sellanen ongelma, että ensin tuon roolin kaveri tekkee jotakin ja minä sitten ootan, että homma on valamis ja tulee mulle asti. Näinhän kapasiteetti on aika huonossa käytössä. Kaikkein viisaintahan olisi tällaisessa projektissa, että kaikki pystyy alakaa sitä testaamaan ja debuggaamaan. Vähän niinku agile-periaatteella. Ja samallahan joku konseptoja saa sitten arvokasta feedbackkiä siitä, että miten homma toimii”.

Vartiainen mukaan työkierrolla tarkoitetaan sitä, että **työntekijä siirtyy sovitun ajan puitteissa ja sovitussa järjestyksessä joko samantasoisesta tai eritasoisesta tehtävästä toiseen tehtävään ja palaa sitten kierron lopussa ensimmäiseen työtehtäväänsä**. Työkierrossa henkilö vaihtaa usein myös työpistettään. Tavallisesti työkierron tehtävät ovat sellaisia, että ne liittyvät henkilön nykyiseen tai tulevaan työtehtävään. Hyvänä lähtökohtana tehtävästä toiseensiirtymiselle voidaan pitää vapaaehtoisuutta. (Vartiainen, 1994. 224.)

H1 ... ”Eli on niinku kaks erilaista työkiertoa, hankkeen sisäinen lyhytaikainen ja sitten sellainen pitempiaikainen, että opettelen jonkun ihan uuden asian”.

Työkierto on organisaation sisäisen oppimisen muoto, jossa **opitaan uutta tekemisen kautta**. Työkierrosta saadaan huomattavaa lisäarvoa, kun tulijaa kannustetaan esittämään kysymyksiä ja kommentteja toimintatavoista ja jos niistä keskustellaan yhdessä. Palatessaan omaan yksikköönsä tai tiimiinsä, työkierrossa ollut työntekijä voi jakaa kokemuksiaan ja antaa oppinsa ja kokemuksensa työyhteisön käyttöön. (Eväitä työyhteisön hyvinvointiin 2003, 32.)

H2 ... "Käytännössä sisäinen työkierto tarkoittaa mulle, että on ihmisillä erilaisia kompetensseja, erilaisilla vahvuuksilla. Mun roolissa (esimies) se tarkoittaa sitä, että ihmiset on spesialisteja omassa asiassaan. Ja sitten halutaan laajentaa sitä osaamiskenttää. Niin työkierrolla sekoitetaan erilaisia taustoja, jotta kokonaiskuva laajenee ihmisillä. Se siinä on se hyöty".

Työkierto perustuu kokemuksen ja kontaktien kautta oppimiseen. Tällainen työssä oppiminen määrätietoisena ja suunniteltuna henkilöstön kehittämismenetelmänä on toimintaa, jossa työntekijä ohjataan tarkoituksellisesti sellaisiin uusiin tehtäviin, joihin perehtyminen ja joiden suorittaminen kehittää hantaa. Työssä oppimisen edellytyksenä on, että uuteen työhön siirtyvä henkilö ymmärtää mistä on kysymys ja kokee tilanteen hyödyllisenä kehittymistilaisuutena. Työkiertoa aloitettaessa on oppimista tuettava tehokkaalla työnohjauksella. Olennaista on myös se, että työntekijä valmistellaan ja koulutetaan uuteen työhön ennen kuin hän vastaanottaa sen. (Sarala, 1988. 111 – 112.)

3.3 Sisäisen työkierron piirteitä ja vaikutuksia

Sisäisen työkierron vaikutukset ovat moninaisia sekä yritykseen että työntekijään ja muihin kontaktipintoihin. Työkierron **positiivisia vaikutuksia työntekijään** on nähty olevan esimerkiksi:

- itsetunnon vahvistuminen ja ammatillinen oppiminen sekä itsetuntemuksen

lisääntyminen

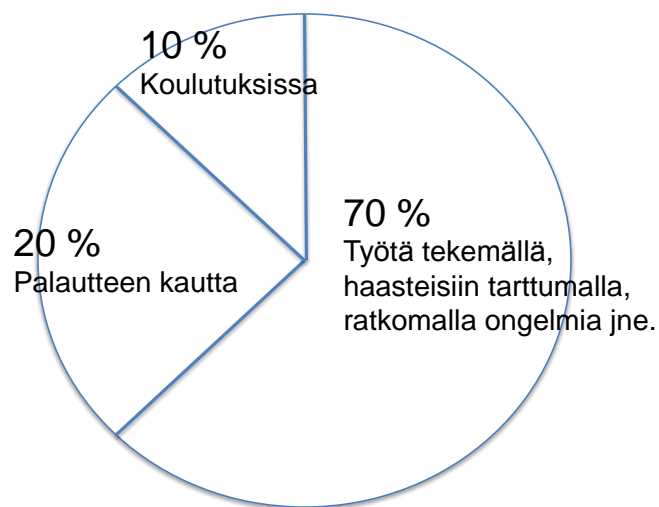
- vaihtelun saaminen arkeen ja sitä kautta henkinen ja fyysinen virkistyminen
- omien ja muiden työtapojen kehittävä arviointi ja oman ja muiden tekemän työn arvostuksen nousu
- sosiaalisen työkyvyn vahvistuminen
- oppimistarpeiden havaitseminen ja uuden oppimisen merkityksen ymmärtäminen. (Laine & Haili 2011, hakupäivä 20.10.2011)

Työkiertoa on monilla työpaikoilla alettu noudattamaan työntekijöiden omasta aloitteesta ja sitä käytetään usein uuden työntekijän koulutuksen yhteydessä tutustuttaessa häntä työpaikan tehtäviin. Vartiainen mainitsee, että tehtävästä toiseen siirtymisen hyödyt työntekijälle **ovat laajeneva osaaminen sekä syvempi käsitys eri työtehtävien välisistä yhteyksistä**. Laajeneva osaaminen antaa henkilölle mahdollisuuksia siirtyä tehtävästä toiseen. Tällä tavalla sisäisellä työkierrolla on suora **yhteys myös työntekijän urakehitykseen ja uramahdollisuuksiin**. Ymmärtämällä oman tehtävän vaikutuksia organisaation muihin työtehtäviin, työntekijä kykenee omassa työssään tekemään päätöksiä, joissa huomioidaan myös laajempi vaikutus yritykseen. Sisäisen työkierron positiiviset vaikutukset eivät koske ainoastaan työntekijää vaan ulottuvat myös yritykseen; työnantajalle kierto merkitsee aiempaa **osaavampaa ja tuottavampaa henkilöstöä** sekä helpottaa sijaisuuksien hoitamista kun työntekijät hallitsevat useampia työtehtäviä. (Vartiainen, 1994. 226.)

H2 ...”Työkierto mahdollistaa, että ihmiset oppii uutta ja että ihmiset viihtyy työssä paremmin, kun saavat uusia haasteita. Ihmiset hymyilee enemmän. Se vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin”.

Sisäinen työkierron hyödyntäminen tunnistetaan myös **osaamisen kehittämisen keinona**. Yhä enemmän oppimisesta sanotaan tapahtuvan ns. perinteisten luokkahuonekoulutusten ulkopuolella. Michael M. Lombardon ja Robert W. Eichengeirin (1996) 70-20-10 –teorian (kuvio 4) mukaan työelämässä oppimisen sanotaan tapahtuvan 70% eli suurimmaksi osaksi itse työtä

tekemällä, tarttumalla haasteisiin ja ratkomalla ongelmia. Oppimisesta 20 % tapahtuu toisilta henkilöiltä esimerkiksi saamalla palautetta, jakamalla kokemuksia tai seuraamalla kollegan tai esimiehen työtä. Työelämässä toimiessaan ihminen omaksuu vain 10 % oppimistaan asioista muodollisessa koulutuksessa, kuten valmennuksissa ja seminaareissa. Muodollinen koulutus 70-20-10 –teorian mukaan on tarpeellisin työtekijän aloittaessa uudessa tehtävässä. Kokemuksen karttuessa oppiminen tapahtuu enemmänkin itse työssä. (Lombardo & Eichinger 1996. 121.)



KUVIO 4. Oppiminen työelämässä

Sisäisen työkierron voidaan ajatella kuuluvan tämän teorian mukaan 70-prosenttiin. Näin ollen työkierrolla voidaan nähdä olevan suurikin vaikutus yrityksen osaamisen kehittämisessä. Sisäisen työkierron vaikutusta voidaan tehostaa 20% -osuudella, kun sisäiseen työkiertoon menevä työntekijä jakaa omaamansa tietoa työkierto-tiimille ja palatessaan takaisin omaan tiimiinsä jakaa työkierron aikana saadut opit omalle tiimillensä.

Lombardon ja Eichingerin teorian 70% -osuuden voidaan sanoa olevan *sosiaalista oppimista*, jota termiä käyttää filosofian tohtori Miikka Salavuo. Hän on tutkinut organisaatioiden oppimista ja myös sosiaalista oppimista. Hän kuvaa, että organisoidut koulutukset voivat toimia herättämään ajatuksia ja keskusteluja ja ne ovat perusteltuja etenkin silloin, kun työntekijöiden taidoissa

on selkeitä puutteita. Hän kuitenkin korostaa, että iso osa oppimisesta tapahtuu erityisesti aktiivisessa vuorovaikutuksessa niin työssä kuin kahvitunnillakin. (Salavuo. Psycon news. 2/2011.)

H4 ... ”Mun mielestä jokaisen yläportaan esimiehen pitäisi käydä työkierrossa jossain muussa organisaatiossa. Jos organisaation vetäjät esimerkiksi ovat samassa organisaatiossa liian kauan, he katsovat asioita liian lähelle. Ja paras tietenkin on, että jos he kävisivät pidempiä keikkoja ulkomailla. Mun mielestä ulkomaan työkokemus pitäisi olla pääsyvaatimus tietyn tason tehtäville. Ja omalla osaamisellaan ja esimerkillään ne pomot sitten tietenkin siirtäisivät kansainvälistä työtyyliä muillekin”.

Ron Sanchez tunnistaa **työkierron olevan yksi tehokas keino hiljaisen tiedon jakamiseen ja siirtämiseen organisaatiossa**. Hänen työkierron järjestäminen on suhteellisen helppo tapa laittaa organisaatiossa olevaa piilevää tietoa jakoon organisaation käyttöön. Esimiehen tehtävänä on tunnistaa ne työntekijät, joilla on siirrettäväksi haluttua hiljaista tietoa ja kohdentaa työntekijät oikeaan tiimiin työskentelemään. Verratessaan eksplisiittisen tiedon jakamiseen Sanchez tosin mainitsee, että sisäinen työkierto voi olla kallis ja melko hidas tapa osaamisen kehittämiseen. Toisena haasteena hän näkee sen, että sisäisen työkierron tiimi ei välttämättä ’hyväksy’ työkiertoa tekevää ja hänen oppejaan. (Sanchez. Hakupäivä 28.5.2012)

4 SISÄINEN TYÖKIERTO HILJAISEN TIEDON SIIRTÄJÄNÄ

Tässä kappaleessa käsitellään sitä, kuinka hyödyntää sisäisen työkierron aikana syntyvää kilpailukyvyynkin kannalta tärkeää hiljaista tietoa ja kuinka se saadaan muunnettua eksplisiittiseksi tiedoksi koko organisaation hyödyksi.

Kuten aikaisemmissa luvuissa on perusteltu, työkierron on todettu olevan yksi tehokkaimmista henkilöstön kehittämismenetelmistä, kun toiminta on suunnitelmallista ja tavoitteellista. Sen avulla voidaan huolehtia, että yrityksellä on osaava, motivoitunut sekä työkykyinen henkilöstö. Työkierto on henkilöstön kehittämismenetelmä, joka toteutetaan työyhteisön sisällä eikä sitä osteta ulkopuolelta. Tämän vuoksi sen etuina ovat nopeus, joustavuus ja edullisuus. Työkierto lisää työyhteisön ja työntekijän muutosvalmiutta ja joustavuutta, ja se mahdollistaa verkostojen rakentamisen ja kontaktien luomisen. Lisäksi työkierto tarjoaa hyvän keinon siirtää osaamista ja hiljaista tietoa. Työkierto on pitkäjänteistä kehittämistä, ja sen hyödyt näkyvät vasta myöhemmin. Puhuttaessa työkierrosta henkilöstön kehittämismenetelmänä tulisi lähtökohtana pitää suunnitelmallista ja koko työuran kestävästä työkiertoa. (Henkilökierto-opas 2001, 7-23.)

Työkierron aikana syntyy valtava määrä hiljaista tietoa, jota ei kuitenkaan tarpeeksi hyödynnetä organisaation käyttöön. Hiljaisen tiedon hyödyntämisestä saatava kilpailukyky etu on viime aikoina saanut paljon huomiota eri tutkijoiden keskuudessa. Useimmat tutkimustulokset osoittavat, että hiljainen tieto on strateginen resurssi, jota organisaatiot ja yritykset eivät kuitenkaan arvosta tai osaa hyödyntää tarpeeksi. Sen tulisi olla luonnollinen osa strategista johtamista. (Baumard, 1999. 212.)

Myös Ståhle & Grönroos toteavat, että tietopääoma on nopeasti noussut lähes jokaisessa yrityksessä ratkaisevimpaan rooliin tulevaisuuden kilpailukyvyyn kannalta. Tietopääomaan he sisällyttävät yrityksen aineettomat omaisuuserät sekä kyvyn käyttää tietoa ja osaamista uusien ideoiden ja innovaatioiden jatkuvaan tuottamiseen. Haasteena on, että hiljaista ja piilevää tietoa ei voi

siirtää ihmiseltä toiselle tietoteknologisia kanavia pitkin. (Stähle & Grönroos, 1999. 50.)

4.1 Hiljaisen tiedon siirtäminen yksilötasolta organisaation käyttöön

Hiljainen tieto tulee organisaatiolle arvokkaaksi vasta silloin, kun se on muidenkin kuin yhden työntekijän tiedossa. Organisaation näkökulmasta katsottuna olisi tärkeää muuntaa mahdollisimman paljon oleellista, hiljaista tietoa organisaation käyttöön eksplisiittiseksi tiedoksi. Eksplisiittinen tieto ei lähde pois työntekijöiden mukana vaan on sidottu organisaation tuotteisiin, prosesseihin, dokumentteihin ja menettelytapoihin. Sydänmaanlakka arvioi tällaisen eksplisiittisen tiedon määrän olevan organisaatiossa noin 10 – 20%. Hänen mukaansa tämä osuus voitaisiin helposti kaksinkertaistaa tiedon johtamisella hyödyntämällä hiljaista, piilevää tietoa ja näin ollen parantaa myös yrityksen kilpailukykyä tulevaisuudessa. (Sydänmaanlakka, 2001. 185–186.) Tiedon siirtäminen yksilötasolta koko organisaation hyödyksi on organisaation oppimisen teorioiden näkökulmasta kaikkein haasteellisin tehtävä. Vaikka väitetäänkin, että kokonaisuus on vahvempi kuin osien summa, linkki yksilötason tiedosta organisaatiotason tietämykseen on heikko. (Baumard, 1999. 244.)

H2 ... “Tieto ei siirry, kun työntekijä palaa omaan kotitiimiinsä työkierrolta. Sen tietenkin pitäisi kertoa, että mitä on oppinut ja kertoa että tuolla tehtiin näin ja näin ja että meillä ei kannata enää tehdä näin. Ja eikä sitä palaverissa kerrota, mutta keskenään pitäisi voida kokeilla uusia oppeja ja sitä kautta se tieto ja oppiminen sitten siirtyy”.

Kuten aikaisemmin mainittiin, eksplisiittisen tiedon muoto on usemmiten kirjallinen, joten sitä on helppo siirtää henkilöltä toiselle. Kokemuksellisen eli hiljaisen tiedon luontevin ilmenemismuoto Stählen & Grönroosin mukaan on puhe. Siksi hiljaisesta tiedosta tulee organisaation omaisuutta vain sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Se ilmenee sekä ihmisen välisessä puheessa että heidän teoissaan.

Hiljaisen tiedon visualisointi onnistuu hyvin. Kuvana tai kaaviona voi kuvata monimutkaisiakin kysymyksiä, joiden kirjoittaminen tai puhumalla selittäminen olisi paljon vaikeampaa. Visualisoinnit jäsentävät hyvin toimintaa ja todellisuutta, etenkin kun ne tehdään yhdessä ja niiden tulkinta tapahtuu yhteiden jakamisen ja keskustelun kautta. (Stähle & Grönroos, 1999. 90–91.)

Stählen & Grönroosin ajatuksia peilaten olisi sisäinen työkierto tehokkainta järjestää niin, että työkierrossa oleva työntekijä on aidosti läsnä työkierto-tiimissä. Tämä tarkoittaa sitä, että **työntekijä työskentelisi fyysisesti tiimin jäsenenä** eikä virtuaali-tiimi –järjestelyjä vältettäisiin tällöin. Näin taattaisiin jatkuva vuorovaikutus ja hiljaisen tiedon jakaminen. Vuorovaikutuksen tärkeys sisäisessä työkierrossa ja tiedon jakamisessa tuli selkeästi esille myös tutkimuksen haastatteluissa.

H2 ...” Sillä tavalla, että se kaveri on paikalla siellä. Hands-on training se pittää olla. Eli läsnäolo on paras. Täytyy olla f2f ja sillä tavalla käydä läpi asioita ja opastaa. Tai sitten sillä tavalla, että antaa pikkuhiljaa enemmän ja enemmän vastuuta sille oppijalle. Ja sitten antaa vapaat kädet tehdä hommat omalla tavalla. Näin pystyy tekemään semmosen kanssa, joka jo vähän ossaa niitä hommia”.

Myös professori Ron Sanchez korostaa **vuorovaikutuksen tärkeyttä hiljaisen tiedon siirtämisessä**. Hän kehoittaa käyttämään tärkeää hiljaista tietoa omaavia työntekijöitä ”tiedon kuriireina” organisaatiossa, jotta piilevä tieto saataisiin tehokkaasti organisaation käyttöön. Sanchezin mukaan oppimista tapahtuu ja uutta tietoa syntyy silloin, kun työntekijät yhdessä jakavat ideoitaan ja kokemuksiaan. Tilaisuuksia tiedon jakamiseen tulisi aktiivisesti järjestää ja kutsua oikeat ihmiset yhteen oikeaan aikaan. Tällaisissa tilaisuuksissa siirtyy myös sellaista tietoa, jota ei tiedetä olevan olemassa. Sanchezin mielestä nykyään haaste onkin se, ettei organisaatioissa tiedetä, millaista tietoa sen työntekijöillä on. Kuten taulukossa 1 kuvaraan eksplisiittinen tieto on dokumentoituna ja tallennettuna, mutta hiljaista tietoa ei välttämättä voi kuin kokea. (Sanchez. Hakupäivä 28.5.2012)

TAULUKKO 1. Eroja hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon siirtämisessä (Sanchez. Hakupäivä 28.5.2012)

Hiljainen tieto	Eksplisiittinen tieto
Luonteeltaan henkilökohtaista ja hyvin haastavaa siirtää henkilöltä toiselle.	Tieto voidaan artikuloida ja tallentaa.
Tieto siirrettävissä siirtämällä ihmisiä organisaatioiden sisällä tai välillä.	Tietoa voidaan jakaa dokumenteilla, piirroksin, hyvinä käytäntöinä jne.
Oppimista kannustetaan kutsumalla oikeat ihmiset yhteen oikealla hetkellä.	Oppiminen voidaan järjestää strukturoituna prosessina.

Kaikkea tietoa ei tarvitse eikä välttämättä ole tarpeen tai edes hyvä muuntaakaan eksplisiittiseksi tiedoksi. Philippe Baumardin mukaan hiljaisen tiedon ainutlaatuisuus piilee sen muuntamattomuudessa; kun tietoa ei ole tallennettu mihinkään, se ei myöskään ole toisten yritysten käytävissä, eikä kilpailijoiden vietävissä. (Baumard, 1999. 218.) Tiedosta täytyy siis tunnistaa se oleellinen osa, joka tulisi olla käytettävissä muille organisaation jäsenille sekä myöhemmin tulevaisuudessa.

H2 ... “Se on haasteellinen tehtävä siirtää hiljaista tietoa yksilöltä organisaation käyttöön, se tapahtuu pikkuhiljaa. Eikä kaikki tieto täydykään olla kaikkien tiedossa vaan oleellinen”.

4.2 Esimiehen rooli sisäisen työkierron hyödyntämisessä

Toivonen & Asikainen (2004, 40) peräänkuuluttavat yrityksiin hiljaisen tiedon strategiaa, jonka mukaan

- tuetaan osaamisen syntyä,
- tuetaan siihen kuuluvan hiljaisen tiedon syntyä,
- tuetaan osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtymistä työntekijältä toiselle ja
- hyödynnetään hiljaista tietoa mallittamalla sitä.

Tiedon jakaminen on yrityksen jokaisen työntekijän vastuu ja velvollisuus. Esimiestyöllä sitä voi vahvistaa. Yllämainittujen asioiden tulisi olla luonnollinen osa esimiestyötä ja tiimin osaamisen kehittämistä.

On erittäin tärkeää, että jokaisen sisäisen työkierron tavoitteet ovat yrityksen strategian mukaiset ja tukevat yrityksen toimintasuunnitelmaa. (Ojala, 1993. 101.) Työkiertoa ei siis tulisi tehdä ilman tarvetta. Esimiehen rooli on siten **arvioida työkierron tarve** sekä osaamisen kehittämisen, resurssoinnin että myös motivoinnin kannalta.

Haastatteluissa tuli esille yrityksen toimintakulttuurin tärkeys, jotta sisäistä työkiertoa voitaisiin täysin hyödyntää. Esimiehet kokivat, että avoin, luottamuksellinen ja vastuuta antava työympäristö kannustaa kokeilemaan uusia tapoja toimia tiimeissä ja näin ollen myös antaa vapauden resursointiin, johon työkierto yhtenä osana kuuluu. Jos organisaatiossa vallitsee kulttuuri, joka ei kannusta tiedon jakamiseen eikä resurssien yhteiseen käyttöön eikä myös työkiertoon, sitä on yksittäisen esimiehen hankala muuttaa. Yrityksen toimintakulttuuri on organisaatiossa kun hyväksytty tapa toimia ja sosiaalisen oppimisen tulosta. Sen vuoksi uutta kulttuuria ei voida ”luoda”. Poisoppiminen on haastavaa, mutta voidaan kuitenkin vaatia tai kannustaa toimimaan uuden työskentely- tai ajattelutavan mukaan. (Schein, 2004. 203.) Esimiehet voivat olla tässä roolimalleja ja pienin esimerkein kannustaa tiimiä tiedon jakamisen kulttuuriin. Eräs haastateltavaista kertoi, että hiljaisen tiedon jakamisesta esimies voi **palkita tiimiläisensä ja näin vahvistaa sekä tukea haluttua käyttäytymistä**. Kokemuksia onnistuneista työkiirroista ja niiden kautta uuden tiedon oppimisesta voi jakaa esimieskollegoille ja muille tiimeille.

H1 ... “Sisäistä työkiertoa vois hyödyntää todella paljoki hiljaisen tiedon siirtäjänä, mutta tässä on taas tää meidän toimintakulttuuri. Jos sinä tuut työkiertoon mun hankkeeseen, niin minä tietenki istutan sinut siihen mun malliin. Mun pitäis enemmänki rohkasta sitä kaveria sanomaan, että sanoppa onko täällä jotain sellaista mitä meidän pitäis tehdä järkevämmin. Sittenhän se työkierron hyöty hukkuu siitä, hiljaisen tiedon

siirtymisen kannalta. Esimerkiksi kun meille tulee noita kesäharkkoja tai opinnäytetyön tekijöitä, niin sanoa niille, ettei meillä hei tarvi täällä kumartaa vaan teillähän on se uusin tieto ja kertokaa, miten me voidaan tehdä paremmin”.

H2 ... “Ei tarkkaa organisaatiokaaviota: ei saisi olla raja-aitoja vaan tehdään yhdessä. Jos kaverilla ei ole muuta hommaa, niin voi siirtyä tekemään ihan jotakin muuta ja samalla oppii eikä pyöritä peukaloit. Esimiehen esimerkki ja ohjaus mahdollistaa tämänkaltaisen toiminnan. Hiljainen tieto samalla siirtyy”.

H2 ... “Esimiehen tehtävä on auttaa toteuttamaan työkiertoa: työrauha ja luottamus. Saa rauhassa kokkeilla asioita”.

H2 ... “Esimiehen on myös miettiä, että miten kaveri palkitaan siitä, kun se jakaa oppimaansa”.

Esimiehen tehtävänä nähdään myös **ylläpitää verkostoa**, joka mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtämisen strategisesti oikeaan aikaan. Tämä vaatii sen, että esimies on sisäistänyt strategian itse, osaa hahmottaa sen toteuttamista varten tarvittavat kompetenssit ja voi tätä vasten hyödyntää omaa verkostoaan uuden tiedon hankkimiseen tiimiinsä.

H1 ... “Esimiehen tärkein tehtävä on hyvä verkosto. Jos joku sanoo, että haluaisi tällaisista kokkeilla, niin ossaa sanoa, että otetaanpa tuommoseen kaveriin yhteyttä. Ja kun rohkeasti ottaa yhteyttä, eikä mene sen taakse ettei meillä järjestelmät ja prosessit tue sitä”.

H2 ...”Jos työkiertoa tehdään työkierron takia ja väärään aikaan. Silloin se hidastaa projektin outputtia. Se on esimiehen rooli löytää työkierrolle oikea aika. Ja esimiehen rooli on myös järjestää tuki, jos ongelmia tulee”.

Esimiehen rooli työkierron hyödyntämisessä on siis hyvin moninainen: verkostoituja, strategian tulkkaja, osaamisen kehittäjä, esimerkin näyttäjä, kannustaja ja rohkaisija.

4.3 Hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistava toimintaympäristö

Yksilön kannalta kyky ja halu oppia uutta, muuttua, jakaa ja vastaanottaa tietoa sekä ennen kaikkea soveltaa sitä ovat olennaisia asioita. Sama koskee tiimejä. Hyvä tiimitoiminta on siis yksi tiedon jakamisen perusedellytys. Tiimin voidaankin sanoa olevan organisaation oppimisen ja tiedon jakamisen perusyksikkö. Jos tiedon jakaminen tiimissä toimii hyvin ja luontevasti, luultavasti se toimii koko organisaatiossa. Tiedon jakamisen mahdollistava organisaatiokulttuuri on kivijalka tiedon johtamiselle ja näin ollen myös hiljaisen tiedon arvostamiselle. Organisaation arvojen tulisi olla sellaiset, että ne tukevat tiedon jakamista ja hyödyntämistä yhteiseen käyttöön. (Sydänmaanlakka 2001, 165.)

H1 ...”Meillä ei saisi olla liian pieniä tiimejä tai liikaa kustannuspaikkoja sellaisia haamutiimejä, jotka estää ihmisten yhteistyön ja vaikeuttaa sisäisiä työkiertoja. Ja sitten tiimeillä ei saisi olla omia pieniä kahvitiloja vaan sellaisia isoja yhteisiä kahvitiloja. Sinne mahtuu paljo porukkaa ja eri tiimejä. Siellä sitä vaihdetaan tietoja ja jutellaan eri tiimiläisten porukoitten kanssa. Eli työympäristö pitää olla sellainen, jotta se mahdollistaa tiedonsiirron. Avokonttori ei aina riitä, mutta kahvio on tärkiä eikä silloin edes tarvita pitkiä palavereita”.

Orgaanisessa toimintaympäristössä yksilöiden välinen kommunikaatio toimii koko yrityksen kehittymisen avaimena. Tällaista ympäristöä kehittää vain tieto, joka on syntynyt dialogissa. Mitä enemmän tieto saadaan virtaamaan edestakaisin työntekijöiden välillä siten, että kumpikin osapuoli vaikuttaa yhtä paljon yhteiden tulkinnn muodostumiseen, sitä enemmän systeemillä on uudistumiskykyä. (Stähle & Grönroos, 1999. 92-93.) Sekä Sydänmaanlakka että Stähle & Grönroos korostavat kommunikaation tärkeyttä ja tiimityön toimivuutta

tiedon jakamiselle. Työ- ja toimintaympäristön täytyy siis olla suotuisa sille, että tietoa voidaan, uskalletaan ja kannustetaan jakamaan. Vuorovaikutus ja dialogi on tärkeää etenkin hiljaisen tiedon näkyväksi saamisessa.

H2 ... “Luottamuksella ja hiljaisella tiedolla on yhteys. Joillakin saattaa olla pelko takana. Jos sää oot spesialisti jollakin alalla ja joudut jakamaan tiedot jonkun toisen kanssa, niin säähän ajattelet, että sää joudut kohta luopumaan omasta hommasta”.

5 TUTKIMUSTYÖN PROSESSI

Tässä luvussa avataan tutkimuksen lähtökohtia ja kerrotaan tutkimuksen metodologiasta. Lukijalle kuvataan myös tutkimustyön prosessi.

Tieteellinen tutkimus on luova vaiheittain etenevä prosessi. Prosessi noudattaa yleensä tiettyä etenemistapaa, jossa tutkimusaiheeseen perehtymisestä edetään välivaiheiden kautta tutkimuksen raportoimiseen. Tutkimus aloitetaan aiheen valinnalla ja aiheeseen perehtymisellä aikaisemman tutkimuksen pohjalta. Kirjallinen tutkimussuunnitelma ohjaa tutkimuksen etenemistä ja se voi tarkentua tai myös muuttua tutkimusprosessin kuluessa. Tutkimuksen toteuttamisvaiheessa suunniteltu aineistonkeruu ja aineiston analyysi toteutetaan käytännössä ja analyysin pohjalta muodostetaan johtopäätökset. Tutkimustulokset ja niiden saamiseen liittyvät toimet ja lähtökohdat raportoidaan kirjallisesti. Raportti noudattaa tieteellisen kirjoittamisen periaatteita ja sen päämääränä on tutkimuksen kulun selvittäminen ja tulosten argumentoiminen. Usein tutkimuksesta kirjoitetun raportin lopussa esitellään, millaisia jatkotutkimuskysymyksiä tehty tutkimus on tutkijassa herättänyt. (Jyväskylän yliopisto, Koppa hakupäivä 25.11.2012.)

5.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimuksen toimeksiantajana on Nokia Oyj ja tarkoituksena on tuottaa kohdeyritykselle kvalitatiivista tietoa sisäisestä työkierrosta hiljaisen tiedon siirtäjänä. Tutkimuksen toteutustavaksi valittiin käytännön tapaukseen perustuva tapaustutkimus. Tämä tutkimusmuoto soveltuu käytettäväksi etenkin silloin, kun tutkimuksella halutaan vastata miten ja miksi –kysymyksiin. (Yin 2003, 5.) Tapaus-tutkimuksessa valitaan kohde, kuten tässä tutkimuksessa Nokia Oyj, jota tutkitaan yksityiskohtaisesti teoreettisen viitekehyksen puitteissa. Tapaustutkimuksessa hyödynnetään useimmiten kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, mikä ei kuitenkaan ole välttämätöntä. Tärkeää on muistaa, etteivät tulokset sellaisenaan ole yleistettävissä muihin kohteisiin tai organisaatioihin. Keskeistä tapaustutkimuksissa on teorian ja tutkittavan

kohteen vuoropuhelu ja viitekehyksen toimivuuden testaaminen. (Bryman 2008, 52-59.) Tämän tutkimuksen tulokset sekä raportti kokonaisuudessaan luovutetaan Nokia Oyj:n henkilöstöosastolle. Tuloksia voidaan hyödyntää esimiestyössä, osaamisen kehittämisen suunnittelussa ja tiedon hallinnan projekteissa.

Tutkimusaiheen valintaan vaikutti kohdeyrityksen tarve saada tietoa aiheesta sekä tutkijan oma vahva mielenkiinto aiheeseen ja aikaisemmat projektit tutkimusaiheesta. Tutkija pystyi kohdeyrityksen työntekijänä tuomaan tutkittavaan aiheeseen syvempää tietoa ja tarkastelemaan sisäisen työkierron prosesseja kohdeyrityksen sisältä päin. Aiheen ajankohtaisuus on tunnistettavissa sekä ICT-alalla että työelämässä laajemminkin; irtisanomisia ja lomautuksia sekä ikääntyvä työväestö Suomessa. Tutkimustyötä tehdessä kohdeyrityksessä oli käynnissä useita yhteistoimintaneuvotteluita, joka osaltaan lisäsi keskusteluita hiljaisen tiedon hyödyntämisestä ja keinoista saada piilevää tietoa dokumentoitavaksi.

Kaikkiin tutkimusprosessin vaiheisiin sisältyy erilaisia eettisiä näkökulmia. Yksinkertaisimmillaan tutkimusetiikka tarkoittaa tiedeyhteisön hyväksymien tapojen ja käytänteiden noudattamista tutkimuksen suunnittelussa, toteuttamisessa ja raportoinnissa. (Jyväskylän yliopisto, Koppa hakupäivä 25.11.2012.) Tämä tutkimus noudattaa Oulun Ammattikorkeakoulun hyväksymiä tutkimusperiaatteita kokonaisuudessaan sekä tutkimusprosessin että tutkimusraportin osalta.

5.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimuksessa käytettävät menetelmät tulee valita niin, että ne sopivat tutkimukseen hyvin ja tuottavat yritykselle myös kehittämisohjeita. (Ojasalo ym. 2009, 52.). Tutkimusaineistona tässä tutkimuksessa käytettiin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, artikkeleita ja kohdeyrityksestä saatua projektimateriaalia. Kirjallisuuden pohjalta luotiin tutkimukselle teoriaperusta, johon tutkimustuloksia peilattiin. Kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin tutustumalla tutkija pystyy ymmärtämään tutkittavaa aihetta ja kohdetta paremmin sekä tekemään

johtopäätöksiä tavoitteista sekä löytää menetelmiä, joita mahdollisesti on käytetty aikaisemmin. Samalla tutkija pystyy vertailemaan ajatuksiaan valmiina olevaan tietoon, mikä on olennaista tutkimuksen kannalta. (Ojasalo ym 2009, 30, 54.)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Tällä kvalitatiivisella menetelmällä voidaan tuottaa rikkaampaa ja yksityiskohtaisempaa aineistoa kuin usein yleiselle tasolle jäävillä kvantitatiivisilla menetelmillä (Bryman 2008, 437.) Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttö sopii tähän tutkimukseen hyvin, koska tarkoituksena on selvittää esimiesten kokemuksia ja ajatuksia tutkittavasta aiheesta, ei tuottaa sellaisenaan yleistettävissä olevia tutkimustuloksia. (Arksey & Knight 1999, 4.) Analysoitavaa tutkimusaineistoa kerättiin haastatteluissa joulukuun 2011 ja helmikuun 2012 aikana. Laadullisen tutkimuksen yleisiin tutkimusmenetelmiin kuuluu haastattelu ja kysely, niiden avulla on mahdollisuus saada vastaus suoraan mitä haastateltava henkilö on mieltä asiasta tai miten hän ymmärtää toimintansa ilmiöön nähden mahdollisimman vapaasti (Ojasalo ym 2009, 95; Tuomi & Sarajärvi 2009, 25.).

5.3 Esimiesten teemahaastattelut

Esimiesten haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa on etukäteen valmistellut teemat ja kysymykset (liite 1). Haastattelijan ei kuitenkaan tarvitse seurata tarkkaan kysymysten järjestystä, vaan hän voi muuttaa sitä tai jättää osan kysymyksistä esittämättä (Ojasalo ym 2009, 97.) Se antaa haastateltavalle vapauden kertoa omin sanoin laajasti aiheesta ja hänen mielestään siihen liittyvistä tärkeistä asioista. Tähän tutkimukseen teemahaastattelu sopi hyvin, koska sisäisen työkierron ja hiljaisen tiedon aihetta ei haluttu rajata liian tarkkaan. Tavoitteena oli myös saada esimiehiltä ideoita hiljaisen tiedon siirtämiseen ja ideoiden keräämiseen avoin teemahaastattelu on sopiva.

Haastateltavia esimiehiä oli yhteensä 5 henkilöä ja osallistuivat haastatteluun vapaaehtoisesti. He edustivat Nokia Oyj'n eri organisaatioita, organisaatiotasoja ja heillä oli eri pituiset kokemukset esimiestehtävistä. Tämä antoi tutkimukselle

äänen mahdollisimman laajasti kohdeyrityksestä. Yhteistä kaikille esimiehille oli se, että jokaisella oli kokemusta sisäisestä työkierrosta; joko ns. sisäistä työkiertolaista vastaanottavana tai lähettävänä esimiehenä. Kahdella haastatelluista esimiehistä oli myös omakohtaista kokemusta työkierrosta.

Tutkimukseen saatujen tietojen kaksi keskeistä käsitettä ovat luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Täydellinen nimettömyys ei kuitenkaan usein tule kysymykseen, koska esimerkiksi haastattelut olisi mahdotonta pitää ilman, että haastateltavan henkilöllisyys paljastuisi. Tutkijan ei kuitenkaan tule tietojen käsittelyn luottamuksellisuuden luvatta enempää kuin hän pystyy käytännössä täyttämään. Myös tietoja julkistettaessa tulee pitää huolta luottamuksellisuudesta ja anonymiteettisuojausta (Eskola & Suoranta, 2003. 56-57.) Haastatteluun valittiin esimiehiä, joilla oli kokemusta sisäisestä työkierrosta ja heidän osallistumisensa oli vapaaehtoista. Haastattelut päätettiin pitää anonymymeina ja haastateltujen nimiä ei julkaista tutkimusraportissa eikä myöskään litteroinneissa. Luottamuksellisuudella taattiin myös mahdollisimman luotettavat ja monipuoliset haastattelut.

Haastattelut toteutettiin yksilöllisinä haastatteluina. Tutkijana mietin myös ryhmähaastattelun käyttöä yhtenä vaihtoehtona, jotta ryhmätilanteessa haastateltavat olisivat voineet saada ideoita toisiltaan ja kehittää niitä edelleen (Arksey & Knight 1999, 76). Päädyin kuitenkin yksilöllisiin haastatteluihin, koska ryhmähaastattelu olisi ollut haasteellista järjestää aikataulujen vuoksi. Lisäksi halusin haastatteluihin mahdollisimman luottamuksellisen ilmapiirin, jotta haastateltavat pystyivät kertomaan avoimesti mielipiteitään. Yksilöllinen teemahaastattelu toimi tällöin hyvin.

Haastattelut tehtiin Nokia Oyj:n tiloissa ja haastattelutilanteeseen osallistui haastateltava ja tutkimustyön tekijä. Haastatteluun varattiin riittävästi aikaa, jotta haastattelutilanne pysyi rauhallisena ja haastatettava pystyi keskittymään vastauksiinsa. Yksi haastattelu kesti keskimäärin 1,5 tuntia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin koko keskustelun ajan. Haastattelu eteni teemahaastattelurungon mukaisesti sisäisen työkierron temasta hiljaisen tiedon hyödyntämiseen organisaatiossa

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkija määrittelee sen, minkä hän valitsee analysoitavaksi aineistoksi. Aineisto käydään läpi, sieltä valitaan tutkimuksen kannalta merkittävimmät asiat ja luokituksen avulla tehdään yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.). Haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Litteroitavaksi valikoitiin nauhoituksesta ainoastaan sisäisen työkierron ja hiljaisen tiedon teemoja koskevat asiat. Keskustelussa tuli esille myös paljon muita asioita, mutta niitä ei nähty tärkeäksi kirjata.

5.4 Analyysi ja tulkinta

Aineiston keruuta ja analyysiä ei voida aina tarkasti erottaa toisistaan. Olemassa olevaa aineistoa voidaan analysoida pitkin matkaa ja tarvittaessa haastattelurunkoa muokataan havaintojen perusteella tutkimusprosessin aikana. (Bryman 2008, 539.) Haastattelut nauhoitettiin, jotta tutkija voi haastattelutilanteessa keskittyä keskustelemaan haastateltavan kanssa ja palata vastausten yksityiskohtiin ja niiden tulkintoihin tarvittaessa myöhemmin. (Arksey & Knight 1999, 105.)

Tutkimuksen haastatteluaineisto käytiin läpi kuuntelemalla nauhoitetut haastattelut kahteen kertaan. Kuuntelemisen jälkeen haastattelut litteroitiin niin, että sieltä valittiin teemojen kannalta kaikkein oleellisimmat asiat ja näkökulmat litteroitavaksi. (Miles & Huberman 1994, 51-52.) Haastatteluissa tuli esille paljon myös aiheeseen liittymättömiä asioita, joita ei nähty tutkimuksen tai tutkimustulosten osalta tarpeen litteroida. Litterointitekstit kirjoitettiin haastattelurungon (liite 1) mukaisesti, jotta niitä oli helpompi työstää myöhemmin. Osa haastattelujen litteroinneista luokiteltiin teemojen mukaan, jotta niitä oli vaivattomampi käsitellä ja tulkita tutkimustuloksina.

Haastatteluissa esiin tulleiden asioiden ja teemojen pohjalta kerättiin teoriataustaa tukemaan haastattelutuloksia. Osittain teoriataustaa oli tutkittu ja dokumentoitu jo ennen haastattelua, jotta niistä saatiin tarvittavaa tutkimustietoa haastattelukysymyksiin. Sisäistä työkiertoa ja hiljaista tietoa kuvaavaa teoriapohjaa on koottu eri lähteistä ja eri tutkijoiden tutkimuksia hyödyntäen.

Pääteoriapohjaksi valittiin Nonaka & Nishiguchin (2001) uuden tiedon syntymisen SECI-prosessimalli (kuvio 3), koska se parhaiten kuvastaa tutkimustuloksia. Nonaka & Nishiguchin SECI-malli antaa myös peilauspintaa tarkastella tuloksia uudesta näkökulmasta ja haastaa tutkijaa pohtimaan tiedon siirtämisen kriittisiä kohtia. SECI-mallia on avattu tutkimusraportissa teorian muodossa ja myöhemmässä osassa raporttia samaa mallia on käytetty selittämään tutkimustuloksia käytännön näkökohdista.

Otteita haastatteluista sisällytettiin lainauksina teoriapohjan tekstiin tuomaan konkretiaa, aitoutta ja haastateltavien ”esimiesten ääntä”. Haastatteluiden teksti auttaa tutkimusraportin lukijaa linkittämään teorian käytäntöön ja esimiesten kokemuksiin tilanteisiin.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen kohteena on sisäinen työkierto ja sen aikana syntyvä hiljainen tieto. Tavoitteena on selvittää, kuinka sisäistä työkiertoa käytetään ja hyödynnetään hiljaisen tiedon siirtäjänä koko organisaatiossa (taulukko 2). Tutkimuksessa korostetaan esimiehen roolia sisäisen työkierron prosessissa.

TAULUKKO 2. Tutkimuskysymykset

Miten sisäistä työkiertoa käytetään hiljaisen tiedon siirtäjänä?	
Miten esimiehet voivat omasta roolista käsin vaikuttaa hiljaisen tiedon hyödyntämiseen?	Miten hiljaista tietoa voidaan tuoda koko organisaation tasolle?

Aihetta tutkittiin Nokia Oyj:n toimeksiantamana, empiiriseen tietoon peilaten. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Tuloksia pohditaan tiedon syntymisen SECI-prosessimallin näkökulmasta. Johtopäätöksiä –kappaleessa kerrotaan Nokia Oyj:n sisäisen työkierron prosessiin parannusehdotuksia, jotka mahdollistaisivat hiljaisen tiedon tehokkaamman hyödyntämisen koko organisaation tasolla.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina (N=5) joulukuun 2011 ja helmikuun 2012 aikana. Haastateltavat olivat Nokia Oyj:n esimiehiä, edustivat yrityksen eri organisaatioita ja kokemustalustaan olivat toimineet esimiehinä useamman vuoden ajan eri tasoissa tehtävissä. Kaikilla haastateltavilla oli kokemusta sisäisestä työkierrosta ja näin ollen he antoivat arvokasta sekä empiiristä tietoa tutkimukselle.

Kaikki esimiehet edustivat kohdeyrityksen eri organisaatio-yksiköitä. Tämä antoi tutkimukselle useita eri näkökulmia ja toisistaan hyvinkin erilaisia ajatuksia sisäisestä työkierrosta ja hiljaisesta tiedosta. Jos esimiehet olisivat edustaneet

samaa organisaatiota, tutkimustulokset olisivat saattaneet olla hyvin samansuuntaisia.

6.1. Sisäinen työkierto esimiehen näkökulmasta

Kaikilla haastatteluilla esimiehillä oli kokemusta sisäisestä työkierrosta joko vastaanottavana esimiehenä (olivat ottaneet tiimiinsä työkiertoa tekevän työntekijän) tai lähettävänä esimiehenä (olivat lähettäneet tiimiläisensä työkiertoon toiseen tiimiin). Näin pystyvät kertomaan sisäisestä työkierrosta empiiristä tietoa. Yksi haastatelluista oli myös itse ollut sisäisessä työkierrossa.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että esimiehet kokevat sisäisen työkierron *pääosin positiivisena asiana*. Tekemällä oppiminen nähdään tehokkaana tapana oppia uutta. Sisäinen työkierto voi olla yksi mahdollisuus löytää myös uusi polku uralle ja kokeilla jotain erilaista työtehtävää. Lyhytaikaisuuden vuoksi uutta tehtävää on nopea kokeilla ja mikäli se ei kiinnostaisikaan, omaan tehtävään olisi helppo palata.

H1 ... "Hands-on tekemisessä sitä oppii. Eli jos joku vaikka haluaa esimiesuralle, niin näytetään vaikka että kuinka tätä kustannuspaikkaa pyöritetään. Eli otetaan siihen kaveriksi kattomaan, ettei tämä nyt niin ihimeellistä ole. Ja sitten kun sitä (sisäistä työkiertoa) ei tehdä liian viralliseksi, niin siitä on heleppo pakittaa, jos homma ei sitte kiinnostakkaan. Jos tämmönen urakokkeilu tehhään viralliseksi, niin siitä on sitte aika hankala pakittaa, kun kaikki kaverit tietää".

Sisäinen työkierto nähdään myös yhtenä *keinona oppia uutta myös tiimi-tasolla*. Esimies voi tehdä suunnitelmallista osaamisen kehittämistä tiimissä ja hyödyntää sisäistä työkiertoa sijoittamalla työntekijöitä eri tehtäviin niin, että ne hyödyttävät toinen toistaan. Tekemällä eri tehtävää vaikkakin myös osittain, syntyy uusia näkökulmia nykyisiin työtehtäviin koko tiimissä.

H2 ... "Sekoitan kompetensseja keskenään ja laitan ihmisiä istumaan toisten viereen vaikka ne ei tekisikään sammaa hommaa. Ja jos joku on kiinnostunut jostain eri hommasta, niin sen voi sitten suunnitella niin, että se kaveri tekee osittain sitä hommaa – vaikka 10% työajastaan – ja samalla oppii siinä uutta. Siis tämmöistä osittaista työkiertoa".

Tutkimustuloksista käy ilmi, että haastateltavien esimiesten silmissä *tieto nähdään lähinnä teknillisenä tietona*. Tällainen tieto on eksplisiittistä tietoa, joka on helppoa jakaa ja tallentaa. (Jalava & Vikman, 2003. 89.) Eksplisiittistä tietoa jaetaan sisäisen työkierron aikana joissain tapauksissa tallentamalla prosesseja ja muuta teknillistä tietoa. Nonakan & Takeuchin mukaan eksplisiittinen tieto on kuitenkin vain huippu tiedon jäävuoresta, joten näin ollen suurin osa tiedosta jää jakamatta ja hyödyntämättä organisaation tasolla.

Haastateltavien esimiesten käsitys sisäisestä työkierrosta on resurssointiin painottuva. Sisäistä työkiertoa ei välttämättä nähdä tiedon siirtämisen keinona vaan osa-aikaisena resurssina teknisen työn tekemiseen. Tällöin täytyy ainoastaan osa sisäisen työkierron hyödyistä ja arvokkaan tiedon jakaminen jää käyttämättä.

Tutkimustulosten perusteella näyttää siltä, että hiljaista tietoa ei tällä hetkellä kovinkaan paljon hyödynnetä ainakaan tietoisesti. Sisäisen työkierron aikana syntyvää tietoa ei aktiivisesti tai tietoisesti jaeta omassa tiimissä tai työkierto-tiimissä. Nokia Oyj'n sisäisen työkierron prosessiin ei sisälly prosessin kuuluvana osana tiedon jakaminen. Se jää siis yksilön vastuulle.

H1 ... "Jos motivaatio ei oo kunnossa kummassakin päässä, sekä lähettävässä että vastaanottavassa, niin eihän se hilijanen tieto siirry. Me ollaankin nyt kovasti mietitty, että miten sen motivaation saa. Yks sellainen on raha. Ei se kuitenkaa oo toiminu. Ei se raha riitä motivaatioksi. Se on se mindset ja toimintakulttuuri".

Haastatelluista esimiehistä kaksi henkilöä toi esille *hiljaisen tiedon tapana toimia, omaksuttuna asenteena ja myös bisnes-ymmärryksenä*. He korostivat,

että sisäistä työkiertoa tulisi hyödyntää etenkin oikean asenteen siirtämiseen ja bisnes-ajattelun levittämiseen yrityksessä. Heidän mukaansa nykyään myös teknis-painotteisissa yrityksissä tarvitaan entistä enemmän liiketoimintaymmärrystä ja asiakassuuntautuneisuutta sekä oikeanlaista asennetta suhtautua työhön; positiivisuutta ja kykyä nähdä eteenpäin.

Edellä mainittua hiljaisen tiedon käyttäytymis ja asenne -puolta korostaa myös Polynoi. Hänen mukaansa hiljainen tieto näkyy ihmisen toiminnassa ja tavassa olla. Polynoi toteaa, että tällainen tieto on kaiken tietämisen perusta ja ihminen tietää enemmän kuin kykenee kertomaan. (Polanyi 1966, 4, 18.) Juuri tämä on hiljaisen tiedon jakamisen ja hyödyntämisen haaste.

H5... ”Onhan hiljainen tieto myös sitäkin, että on oikeanlainen asenne ja fiilis tehdä töitä. Miksei työkiertoon voisi lähettää tai ottaa sellaista kaveria, joka saa hyvän fiiliksen porukkaan. Se on nykyään aika hyvä taito.”

Haastatellut esimiehet maitsevat, että *sisäistä työkiertoa voitaisiin käyttää keinona asenteellisen ja toiminnallisen tiedon siirtämiseen*. Sisäiseen työkiertoon menevä työntekijä olisi roolimalli, joka tavallaan tehdä työtä ja toimia veisi tällaista uutta tietoa myös muihin tiimeihin. Häntä observoimalla haluttu toiminta siirtyisi uuteen tiimiin.

6.2 Haasteita sisäisessä työkielessä

Vaikka sisäinen työkierto nähdään pääosin positiivisena asiana, koetaan siinä olevan myös haasteita. Tutkimustulosten perusteella haasteet voidaan jakaa kahteen ryhmään:

1. Työntekijään liittyvät haasteet ja
2. Organisaatioon liittyvät haasteet.

Työntekijä-tasoon liittyvät haasteet tutkimustulosten perusteella näyttävät liittyvän turvallisuuden tunteeseen työtehtävästä. Etenkin viime vuosina ja edelleenkin ICT-ala kokee suuria muutoksia; lomautuksia, irtisanomisia ja yritysten konkurssseja. Tämä näyttää vaikuttavan **kokemukseen työpaikan turvallisuudesta ja pysyvyydestä**. Työtehtävää ei uskalleta vaihtaa edes lyhyeksi aikaa, koska halutaan pitää kiinni omasta työpaikasta.

H2 ... “Ollaanhan me kyllä täällä totuttu siihen, että asiat vaihtuu aika nopeaan. Ja nykyään ihmiset ei ehkä enää hakeudukkaan niin paljon työkiertoon, koska ne hakevat tänä aikana tiettyä turvaa siitä omasta hommastaan”.

H1 ...”Se on tietenkin ongelma, jos työtä ollaan siirtämässä toiselle paikkakunnalle ja kaverin pitäisi opettaa joku homma toiselle. Ei siinä siirry sitte hilijanankaan tietoa, kun kaveri ajattelee että tuo vohki mun hommat. Eihän se kaveri oo siihen syyllinen, mutta näinhän ihminen aattelee. Bisneksen kannalta se on äärimmäisen hankala juttu”.

Sisäisen työkierron järjestämisen haasteena koetaan myös se, että **joihinkin työtehtäviin on helpompi ottaa sisäistä työkiertoa tekevä työntekijä kuin toisiin työtehtäviin**. Osa työtehtävistä on sellaisia, joihin vaaditaan koulutusta ja kokemusta eli lyhytaikainen sisäinen työkierto ei siinä välttämättä onnistu. Tällaisissakin tehtävissä työkierto nähtäisiin hyödyntävänä asiana, mutta loppujen lopuksi siitä saatava hyöty ei olisi vaivaa kattava.

H2 ... “Mun olisi helppo ottaa tänne vaikka testaamaan työkiertoon, koska testaamisen oppii tekemällä. Sitten taas jos joku vaikka mun porukasta menisi RF-porukkaan, niin se ihan oikeasti se työ vaatii tiettyä koulutusta ja se vie aikaa. Eli se on rooleista kiinni. Joihinkin on helpompi tehdä työkiertoa ja joihinkin ei”.

Tutkimustuloksista käy esille, että haastateltavat esimiehet korostivat sisäisen työkierron suunnitelmallisuutta. Työkierto tulisi ottaa huomioon kokonaisresurssoinnissa ja suunnitella projektin alussa. Suunnitelmallisuudella

saataisiin työkiertoista enemmän irti sekä henkilöresursseina että tiedon jakamisena.

Haasteena nähtiin myös sisäiseen työkiertoon liittyvä byrokratia. Sisäisen työkierron **haluttaisiin olevan helpompi tapa toteuttaa**. Haastatellut esimiehet kokivat, että työkierto on kovin hankalaa järjestää ja että siihen vaaditaan liikaa hyväksyntiä. Esimiehet näkivät, että sisäistä työkiertoa voitaisiin hyödyntää nopeana keinona sekä tiedon jakamiseen että joustavaan resurssointiin, mikäli hyväksyntäoikeudet annettaisiin alemmalle tasolle organisaatiota.

H2 ... "Pitäisi olla suunnitelmallista. Ja suunnitella työkiertopaikat, kun aloitetaan jotain uutta, koska kiireessä se ei enää ole niin mahdollista ja unohtuukin".

H1 ... "Jotta työkierto palvelisi enemmän osaamisen kehittämisen keinona, tarvittaisiin enemmän järjestelmällisyyttä. Onhan meillä aina välillä promottu jotain koutsaamista tai työkiertoa, mutta jostain syystä se ei ota tulta allessa. Tähänkin pitäisi olla vähän niinku agile lähestymistapa. Meillä on hirviän korkeantason suunnitelmia ja työkalussa voit vaikka nimetä mentorin. Pitäisi lähtä toisin päin etenemmään, ruohonjuuritasolta alhaalta ylöspäin. Pikkusia juttuja tekemään ensin. Ja sitten jos näyttää että tästä jotain syntyy, niin sitten siellä ylhäällä on meidän järjestelmät ja prosessit, jotka tukee tätä".

6.3 Optimaalinen toimintaympäristö sisäisen työkierron ja hiljaisen tiedon hyödyntämiseen

Tutkimuksen haastatteluissa korostui oikeanlaisen toimintaympäristön tärkeys sisäiselle työkierrolle, jotta hiljainen tieto voisi tehokkaasti siirtyä. Haastateltavat esimiehet toivat esille, että tiimien täytyy olla lähekkäin myös fyysisesti, jotta aitoa vuorovaikutusta syntyy esteittä. Tutkimuksen haastatteluissa tuli vahvasti esille työympäristön ja toimitilojen merkitys tiedon jakamiseen. Fyysinen

työympäristö tulisi olla rakennettu niin, että se edesauttaa ja helpottaa tiedon jakamista. Kommunikaation tärkeys ja tiimityön toimivuus ovat avaintekijöitä tiedon jakamiselle. Ainoastaan vuorovaikutuksellisessa dialogissa syntyy yrityksen kannalta kehittävää toimintaa. (Sydänmaanlakka 2001, 165. Ståhle & Grönroos, 1999. 92-93.)

H4 ... "Kyllä se on tärkeätä, että ollaan kaikki tässä paikallisesti. Se mahdollistaa sen hilijasen tiedon siirtämisen. Labrat on lähekkäin ja myös kahvitilatkin".

Myös valitulla **organisaatiomallilla ja -rakenteella koettiin olevan joko tiedon jakamista tehostava tai estävä vaikutus**. Organisaatiomalli ei saisi siilouttaa organisaatioita toimimaan liian itsenäisesti vaan vuorovaikutusta halutaan olevan yli organisaatorajojen.

H2 ... "Sisäiset organisaatiot pitäisi rakentaa niin, että ne olisivat lähekkäin toisiaan ja ilman rajoja. Sitä jakamisen kulttuuria täytyy olla. Minä vaikka menen toiseen infoon ja kerron, että jos teillä on tällainen juttu, niin voidaanko tehdä se yhdessä näin. Ja käytetään sitä adidas-mailia eli mennään kertomaan se asia".

H3 ... "Ehkä se siirtyy tietyllä lailla tiimeissä, jotka tekee samaa hommaa ja tekemisen yhteydessä, käytävillä, kahaviloissa. Se ei siirry niinku se voisi siirtyä. On vielä siiloja ja jokainen tekee vaan omaa. Pitäisi jakaa tietoa toisten yli".

Haasteena hiljaisen tiedon siirtymisessä sisäisessä työkierrrossa nähtiin **etätyö ja virtuaaliorganisaatiot**. Tiedon siirtyminen koettiin tehokkaimpana, kun työtä tehdään samassa toimistossa ja tauot vietetään yhteisessä kahvitilassa. Tällä tavalla toimiessa siirtyy myös sellainen tieto, jonka ei välttämättä ole havaittu olevan työn kannalta relevanttia, mutta josta huomataankin olevan hyötyä. SECI-prosessimallin mukaan Nonaka & Nishiguchi juuri sosialisatio nähdään hiljaisen tiedon siirtymisen edellytyksenä. Jotta sosiaalisatio toimisi tehokkaasti, sille tulisi järjestää tilaa ja aikaa. (Nonaka & Nishiguchi, 2001. 18.)

H2 "... Se on tällasen virtuaali ja remote organisaation huono puoli, että hiljainen tieto ei oikein siirry. Ehkä tärkein paikka, missä se siirtyy on esimerkiksi meidän kahavitaatit. Kuinka monesti onkaan huomattu, että tällasesta puolittaisesta vitsistä syntyy jotain uutta. Varsinkaan etätyönä ei se toimi. Kaverin pitää tulla porukkaan mukkaan, ihan fyysisestikin eikä etänä. Ihminen on sosiaalinen eläin".

Sisäisen työkierron tietojärjestelmästä ei tutkimustulosten perusteella koettu olevan apua sisäisten työkiertojen järjestämiseen tai tiedon jakamiseen. Haastateltavat esimiehet korostivat etenkin **henkilösuhteiden merkitystä oikeanlaisen työkierron toteutumisessa**. Oman verkoston kautta koettiin löytyvän sellainen työkierto tehtävä, jonka kautta syntyvää tietoa voidaan hyödyntää oikealla tavalla.

H1 "...Apuna voi tietenkin olla joku järjestelmä, mutta täytyy muistaa, että se pyörii henkilösuhteilla. Ja sekin on hyvä ymmärtää, että monesti se on semmonen kaksi-suuntainen homma – se, joka sitä hiljasta tietoa antaa, niin myös saa sitä".

6.4 Tutkimustulosten SECI-prosessimalliin peilaten

Nokia Oyj:n sisäistä työkiertoa voi tarkastella Nonakan & Nishiguchin (2001) uuden tiedon syntymistä kuvaavan SECI-prosessimallin mukaan:

- **Sosialisaatio:** Yhteiset työtilat, yhdessä tekeminen, tiimityö, sisäisessä työkierrossa uuteen tiimiin meneminen, sisäisessä työkierrossa roolimallina oleminen -> hiljainen tieto jaetaan tiedostamatta.
- **Ulkoistaminen:** Tiedostettu tiedon jakaminen tiimissä ja infoissa muiden käyttöön -> hiljainen tieto muokkautuu eksplisiittiseksi käsittein ja mallein.
- **Yhdistäminen:** Uuden eksplisiittisen tiedon yhdistäminen, mallintaminen ja hyödyntäminen työssä -> tietoa muokataan ja hyödynnetään.

- **Sisäistäminen:** Tiedon käyttäminen työssä -> Tieto on sisäistetty ja jatkuu muokkautuneena sosialisointiin. (Nonaka & Nishiguchi, 2001. 14–18.)

Hiljaisen tiedon jakaminen tiedostamatta ja tietoisesti kiteytyy SECI-prosessimallin kahdessa ensimmäisessä osassa. Sosialisointi ja ulkoistaminen ovat näin ollen tämän tutkimuksen kannalta oleelliset prosessimallin osat.

Tutkimustulosten mukaan SECI-prosessimallin 'sosialisointi' -osa on Nokia Oyj:ssä pääosin hyvin suunniteltu. Huomiota tulee kiinnittää etenkin yhteisten työtilojen hyödyntämiseen ja kokemusperäisen hiljaisen tiedon tärkeyteen. Yrityksen nykyinen lokaatio-strategia tukee sosialisointin hyödyntämistä, kun koko organisaatio tai tuotetiimi pyritään sijoittamaan samaan paikkaan.

Sosialisointin haaste on se, miten asennetta ja tekemisen tapaa siirretään työkierrossa hiljaisen tietona. Sekä Nonaka & Nishiguchi (2001) että Sanchez (2012) tunnustavat asenne-tyyppisen tiedon olevan tärkeä osa koko organisaation tietomäärästä. Yksi keino tehdä kokemusperäinen tieto näkyvämmäksi on nostaa sen arvostusta esimerkiksi keskusteluttamalla osaamisen kehittämiseen liittyvistä teemoista organisaation esimiehiä ja henkilöstöosastoa. Tämän tyyppisen hiljaisen tiedon siirtäminen tulisi olla suunniteltua aivan kuten eksplisiittisen tiedon hallinta.

Nokia Oyj:n nykyiseen sisäinen työkierto –prosessiin ei kuulu luonnollisena osana SECI-prosessimallin 'ulkoistaminen' -osa. Tämä on osa tärkeää, jotta hiljainen tieto saadaan organisaation käyttöön, estetään tiedon lokeroitumista yksittäisiin alaorganisaatioihin, ja mallinnettua myös myöhempää prosessointia ja hyödyntämistä varten. Tiedon ulkoistaminen tulisi siis varmistaa myös työkierron prosessissa, jotta se tulisi huomioitua ja tiedon jakaminen varmistettua. Tiedon ulkoistaminen voi tapahtua esimerkiksi joku dokumentoimalla työkierron aikana opitut ja havainnoidut asiat sekä kokemukset tai jakamalla ne keskustelemalla tiimeissä.

6.5 Johtopäätökset

Sisäinen työkierto ei ole uusi prosessi tai uudenlainen tapa toimia. Tämä tutkimus kuitenkin osoitti sen, että sisäisen työkierron koko hyötyä hiljaisen tiedon syntymisen ja jakamisen kannalta ei osata käyttää. Tutkimustuloksien johtopäätöksinä voidaan todeta, että jotta sisäistä työkiertoa voidaan tehokkaammin hyödyntää hiljaisen tiedon siirtäjänä tulisi organisaatiossa kiinnittää huomiota näihin kolmeen asiaan, joita tarkemmin selitetään myöhemmin tässä samassa kappaleessa.

1. Sisäinen työkierto tulisi nähdä myös *tiedon jakamisen keinona*, ei ainoastaan resurssoinnin välineenä
2. Organisaation sisäisen työkierron *prosessiin tulisi lisätä tiedon jakaminen* yhtenä luonnollisena osana työkierto-prosessia, jolla varmistettaisiin tiedon jakaminen työkierron aikana ja sen jälkeen.
3. Sisäistä työkiertoa pitäisi *hyödyntää myös kokemusperäisen tiedon jakamiseen ja roolimalli-oppimiseen*, ei ainoastaan teknisen tiedon jakamiseen.

Yllättävää oli, että esimiesten haastatteluissa korostui se, että **sisäistä työkiertoa käytetään ensisijaisesti resurssoinnin välineenä; paikkaamaan lyhytaikaisia resurssivajeita projekteissa ja tiimeissä. Työkierron aikana siirtyvää tietoa ja sen aikana syntyvää uutta tietoa ei nähdä arvokkaana, eikä sitä tietoisesti jaeta tai tuoda koko organisaation käyttöön.** Jotta sisäinen työkierto kuitenkin osattaisiin täysin hyödyntää myöskin osaamisen kehittämisen ja tiedon hallinnan apuna, esimiesten tulisi nähdä se resurssoinnin lisäksi yhtenä tärkeänä osana koko prosessia tai jopa ensisijaisena tavoitteena sisäiselle työkierrolle.

Tutkimustuloksiin perustuen ja SECI-prosessimalliin peilaten voidaan nähdä, että **sisäinen työkierto -prosessiin tulisi lisätä yhtenä luonnollisena prosessin osana mallin mukaan ulkoistaminen eli ”tiedon jakaminen” – vaihe**, jolla varmistettaisiin sisäisen työkierron aikana syntyneen hiljaisen tiedon siirtyminen ja jakaminen sekä omalle ”kotitiimille” että työkierto-tiimille sekä niille

kontaktipinnoille, joita asia koskee. Tieto voidaan myös dokumentoida myöhemmin hyödynnettäväksi.

Tutkimustuloksien mukaan voidaan myös päätellä, että sisäistä työkiertoa ei täysin hyödynnetä tiedon ja etenkin hiljaisen tiedon jakamiseen. Kuten aikaisemmin todettiin, haastateltujen esimiesten mielestä **sisäistä työkiertoa käytetään lähinnä eksplisiittisen tiedon (esimerkiksi jonkin teknisen osaamisen) jakamiseen.** Jotta myös koko ”tiedon jäävuori” voitaisiin hyödyntää, tiedon jakamisessa olisi korostettava kokemusperäisen (asenne, tapa toimia ja ajatella, kyky viedä liiketoimintaa eteenpäin omalla olemuksella) tiedon jakamista. **Kokemusperäisen tiedon tärkeyden ymmärtäminen ja sen hyödyntäminen sisäisen työkierron prosessissa voidaan nähdä tämän tutkimuksen yhtenä tärkeimpänä tutkimustuloksena ja löydöksenä.**

Edellä esitetyt johtopäätökset ovat toteutettavia ja ne voidaan sisällyttää organisaatioiden sisäisiin työkierto prosesseihin. Organisaation sisäisen työkierto-prosessin tarkasteleminen ja hiominen tutkimusraportin johtopäätöksien mukaan toisi sisäiseen työkiertoon enemmän hyödynnettävyyttä ja sisältöä koko organisaation tasolla.

7 POHDINTA

Sisäinen työkierto näyttää olevan paljon monitahoisempi käsite kuin miltä se ensin vaikuttaa. Työkiertoon liittyvä käsitteistö ja sen käyttäminen on mielestäni hyvin erilaista riippuen organisaatioista. Sosiaali- ja terveysalalla työkiertoa on jo pitkään käytetty resurssoinin välineenä, jota se tämän tutkimuksen tulosten mukaan on myös ICT-alalla.

Työkierron hyödyntäminen hiljaisen tiedon siirtäjänä ei tämän tutkimuksen tulosten mukaan ole työkierron järjestämisen ensisijainen tavoite. Tietoa ei järjestelmällisesti tallenneta tai jaeta. Tiedon jakaminen työkierron aikana tai sen jälkeen ei siis ole luonteva osa työkiertoa. Mielestäni tämä on yllättävää etenkin ICT-alalla, jossa tieto-pääoma on yrityksen menestyksen kannalta oleellista.

Tämän tutkimuksen tekeminen oli mielestäni erittäin mielenkiintoista ja opettavaista minulle tutkijana. Itse tutkimuksen kohdeorganisaation työntekijänä pystyin menemään teemahaastatteluissa astetta syvemmälle tutkittavaa aihetta ja haastateltavat kertoivat avoimesti kokemuksiaan sisäisestä kierrosta ja hiljaisesta tiedosta. Teemahaastattelun haastattelurunkoa tehdessäni en osannut arvioida, että aihe on niinkin puhuttava ja laaja. Haastatteluissa tuli esille sisäisen työkierron laajuus koko prosessina ja sellaisia tiedon hyödyntämiseen liittyviä asioita, joita en osannut haastattelurunkoa tehdessäni ottaa huomioon. Metodina teemahaastattelu antoi vapauden keskustella aiheesta laajemmin, sulkematta pois ennalta-arvaamattomia asioita, joita haastateltavat kertoivat.

Tutkimusprosessin aikana kohdeyrityksessä tapahtui irtisanomisia, jotka koskivat suuria määriä työntekijöitä. Irtisanomiset koskivat myös yksikköä, jonka työntekijänä olin tutkimusprosessin aikana. Sain siis mahdollisuuden seurata ja olla mukana tekemässä osittain myös sisäisen työkierron avulla toteutettavaa tiedonsiirto-prosessia, jolla estetään tieto-aidon valuminen yrityksestä lähtevien työntekijöiden mukana. Tämä antoi ymmärrystä ja näkemystä siitä, että sisäinen

työkierto ja hiljaisen tiedon siirtäminen etenkin yrityksen uudelleenjärjestelyn aikana ei ole ainoastaan tekninen prosessi vaan siihen vaikuttavat paljon myös sosiaaliset tekijät; irtisanottavien työntekijöiden motivaatio ja kyky viestiä tietoa sekä tiedon vastaanottavan työntekijän halu vastaanottaa tietoa.

Haastatteluiden mukaan hiljaisen tiedon hyödyntäminen kohdeyrityksessä on todella haastavaa; järjestelmällisyyden puute, kiire, luottamus tiedon jakamiseen puuttuu, organisaatorakenne on esteenä tiedon jakamiselle, tietoa ei pidetä tärkeänä jakaa. Nämä kaikki ovat mielestäni hyvin tärkeitä asioita, joita tulisi tarkemmin tutkia ja miettiä, että miten tiedon jakamisen ja hyödyntämisen esteitä voitaisiin mataloittaa. Ajankohtaisinta on etenkin luottamuksen puute tiedon jakamisen prosessissa. Irtisanomiset, lomautukset ja työn ulkoistaminen ovat arkipäivää ja osaltaan vaikuttavat erittäin suuresti luottamuksen rakentumiseen tiedon jakamisessa.

Tutkimustuloksissa mielestäni oleellisinta oli se, että hiljainen tieto nähdään suurimmaksi osaksi teknisenä tietona. Haastateltavina oli ICT-alan esimiehiä, joten luonnollisesti työn tekninen luonne näkyy myös haastatteluissa korostuneena. Kokemusperäinen, liiketoimintaa eteenpäin vievä ja asennetyyppinen tieto jää näin varjoon ja hyödyntämättä. Organisaatioissa siis tarvitaan keskustelua rooli-mallien lähettämisestä sisäiseen työkiertoon ja tämän kautta kokemusperäisen tiedon jakamisesta.

Merkityksellisintä omassa oppimisprosessissa tässä tutkimuksessa olivat etenkin teemahaastattelut. Ne avasivat silmiä minulle myöskin tutkijana näkemään aihetta sekä syvemmin että laajemmin. Kvalitatiivisella menetelmällä voidaan tuottaa rikkaampaa ja yksityiskohtaisempaa aineistoa kuin usein yleiselle tasolle jäävillä kvantitatiivisilla menetelmillä (Bryman 2008, 437.) Kyselylomakkeilla tai muilla ”kasvottomilla” metodeilla olisin tuskin päässyt näin lähelle aihetta. Tutkimusmetodia valitessani mietin myös ryhmähaastattelun käyttöä yhtenä vaihtoehtona sen vuoksi, että ryhmätilanteessa haastateltavat olisivat voineet saada ideoita toisiltaan ja kehittää niitä edelleen (Arksey & Knight 1999, 76). Päädyin kuitenkin yksilöhaastatteluihin, koska ryhmähaastatteluita olisi ollut haastateellista aikataulullisista syistä järjestää ja

toisaalta halusin myös saada yksilöiden omia näkemyksiä ja ”esimiehen omaa ääntä” kuuluviin. Lisäksi johtavassa asemassa olevat henkilöt ovat usein vastahakoisia osallistumaan ryhmähaastatteluihin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 63).

Sekä tutkimuksen että tutkijan kannalta tärkeää oli myös haastatteluiden litterointi. Tekstien luokittelu ja teemoittelu auttoi tarkastelemaan haastatteluiden tuloksia kauempaa sekä näkemään asioiden syy-seuraussuhteita. Litterointi myös helpotti palaamaan tiettyyn kohtaan haastattelua.

Tutkimus myöhästyi aikataulustaan muutaman kuukauden verran. Alkuperäisen aikataulun mukaan tutkimus raportin ja koko dokumentoinnin olisi pitänyt olla valmiina elokuussa 2012. Tutkimuksen valmistumista viivytti tutkijan oma työaikataulu ja kohdeyrityksen organisaatioiden uudelleenjärjestely-projektit. Toisaalta yrityksessä olleet sisäiset muutosprojektit ja yhteistoimintaneuvottelut antoivat lisätietoa tutkimukseen ja toivat esille hiljaisen tiedon hyödyntämisen tärkeyden sekä sisäisen työkierron järjestelyyn liittyviä asioita.

Tutkimuksen aihe on osa omaa päivittäistä työtäni kohdeyrityksessä. Tulen hyödyntämään tutkimuksen tuloksia ja oppimaani esimies-keskusteluissa sekä osaamisen kehittämisen projekteissa.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Kaiken tieteellisen tutkimuksen tarkoitus on tuottaa mahdollisimman totuuden mukaista tietoa. Aineiston luotettavuuden arvioimiseksi ei ole yhtä ainoaa ja selkeää ohjeistusta. Haastavaa luotettavuuden arviointi on etenkin laadullisissa tutkimuksissa. Tutkimuksen tekijän tulee pystyä esittämään raportissaan selkeä ja kattava kuva tutkittavasta ilmiöstä ja sen prosessista:

- mitä tutkitaan ja miksi tutkitaan,
- tutkijan sitoutuneisuus tutkimukseen,
- aineisto keruu menetelmät ongelmineen,

- tutkittavien valinta ja heidän suhteensa tutkijaan.
- tutkimuksen kesto ja
- miten tutkimus on analysoitu sekä raportti koostettu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140–141.)

Tutkimusraportissa on yksityiskohtaisesti kuvattu yllämainitut tutkimusprosessin luotettavuuteen liittyvät asiat. Niitä on analysoitu ja pohdittu tämän tutkimusraportin aiemmissa luvuissa.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan asema on toisella tavalla keskeinen kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Laadullinen tutkimusote antaa tutkijalle vapautta, joka tuo mahdollisuuden joustavaan tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen. (Eskola & Suoranta, 2003. 20.) Tässä tutkimuksessa tutkija itse on kohdeorganisaation työntekijä, joka osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta. Teemahaastatteluissa tutkija pystyi näin luomaan haastattelutilanteeseen luottamuksen, jolloin haastateltava kykeni kertomaan tutkittavasta aiheesta laajemmin ja analysoimaan vastauksiaan tarkemmin. Aihealueen tuntijana tutkija pystyi myös esittämään tarkentavia kysymyksiä ja laajentamaan yksittäisi kysymyksiä niin, että aihe tuli hyvin katettua haastatteluissa. (Arksey & Knight 1999, 40).

Toisaalta se, että tutkija on osa kohdeorganisaatiota, voi olla myös haitallista tutkimuksen luotettavuudelle. Toisaalta yrityksiä tutkittaessa pidetään yleisesti hyväksyttävänä tutkia organisaatiota, johon tutkijalla on sidoksia. Tämä helpottaa usein sekä pääsyä tutkimusta ohjaavien henkilöiden puheille että haastateltavien ja mahdollisten kirjallisten materiaalien saamista mukaan tutkimukseen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 52.) Tutkija ei välttämättä pysty näkemään asioita objektiivisesti, näkee asiat liian kapeasti tai oma kokemus estää analysoimaan tutkimustuloksia eri tarkastelukulmista. Tämän tutkimuksen ajankohtaan tutkija oli pitkällä vanhempainvapaalla ja näin pystyi osittain ulkoistamaan itsensä työarjesta. Tutkimuksen aihe ei myöskään ollut arkaluontoinen, joten se ei estänyt tutkijaa haastattelemasta kohdeorganisaation esimiehiä. (Arksey & Knight 1999, 67).

7.2 Siirrettävyys ja vahvistettavuus

Tutkimuksen tulosten **siirrettävyydellä** tarkoitetaan sitä, että tutkija on riittävän tarkasti kuvaillut saamaansa tietoa, kuten tutkimusympäristöä ja tutkimukseen osallistuneet tiedonantajat ja haastateltavat, jotta tutkimuksen lukijat voivat arvioida tulosten siirrettävyyttä toiseen tilanteeseen (Kylmä & Juvakka 2007, 129). Tämän tutkimuksen tulokset on kerätty kohdeorganisaation esimiesten haastatteluissa, joissa he ovat itse kertoneet kokemuksiaan ja ajatuksiaan tutkittavasta aiheesta.

Tämä tutkimus oli aiheeltaan yleinen, joten se on siirrettävissä myös toisiin organisaatioihin. Aihetta voidaan tutkia joko samasta näkökulmasta tai valita toinen tarkastelukulma. Teemahaastattelussa käytettyä haastattelurunkoa (liite 1) voidaan käyttää myös muissa organisaatioissa. Haastateltavien pienen määrän vuoksi tutkimustuloksia ei voida yleistää, mutta niistä saa hyvin keskustelun aihetta ja ideoita koko organisaation sisäisen työkierron kehittämiseksi sekä hiljaisen tiedon hallinnoimiseen.

Tutkimuksen **vahvistettavuus** pyritään huomioimaan ja dokumentoimaan tutkimusraportissa niin, että toinen tutkija pystyy seuraamaan tutkimusprosessin kulkua pääpiirteissään. Tavoitteena on, että hän hahmottaa, miten tutkija on päätenyt tuloksiinsa sekä päätelmiinsä. Laadullisen tutkimuksen kohdalla tämän oletuksen ongelmana toisaalta on, koska todellisuuksia on monia, samankaan aineiston perusteella kaksi tutkijaa ei välttämättä päädy samaan lopputulokseen (Kylmä ym. 2003, Kylmä & Juvakka 2007, 129). Toisaalta erilaiset tulkinnot eivät välttämättä merkitse luotettavuusongelmaa, vaan lisäävät tietoa ja ymmärrystä tutkimuskohteesta (Kylmä ym. 2003, 78). Tämän tutkimuksen vahvistettavuus on huomiotu kuvaamalla tarkasti tutkimusprosessi ja luotu läpinäkyvyyttä tutkimusaineistoon.

Jatkotutkimukseksi ehdotetaan empiiristä havainnointitutkimusta hiljaisen tiedon siirtymisestä sisäisen työkierron aikana. Tutkimuksen kohteena olisi kokemusperäisen tiedon ja uudenlaisen käyttäytymismallin siirtäminen tiimille. Tutkimusaiheeksi jatkotutkimukselle voidaan ehdottaa myös on luottamuksen

rakentumista tiedon jakamisen prosessissa. Tällöin tutkittaisiin niitä tekijöitä, jotka edesauttavat hiljaisen tiedon jakamista luottamuksen näkökulmasta sekä niitä asioita, jotka toimivat tiedon jakamisen esteenä.

LÄHTEET

Arksey, Hilary and Knight Peter 1999. Interviewing for Social Scientists. Lontoo: SAGE Publications.

Avauksia tietämyksen hallintaan. 2001. Toim. R. Suurla. Tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja 6. Eduskunnan kanslian julkaisu. Helsinki: Edita.

Baumard, P. 1999. Tacit Knowledge in Organizations. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

Bryman, Allan 2008. Social Research Methods. Oxford: Oxford university Press.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. Lontoo: Sage.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Juväskylä: Gummerus.

Eväitä työyhteisön hyvinvointiin, 2003 Työssä jaksamisen ohjelmassa opittua 2000–2003. Työssä jaksamisen ohjelma. Helsinki: Työministeriö.

Henkilökierto-opas, 2001. Valtion työmarkkinalaitos 1/2001. Valtiovarainministeriö. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Henkilöstön kehittäminen yrityksissä 2008. Verkkodokumentti. Hakupäivä 27.10.2011. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008. www.ek.fi/julkaisut >koulutus> henkilöstökoulutus> julkaisut

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Jalava, U. & Vikman, A. 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä: ongelmista ratkaisuihin. WSOY. Vantaa.

Jyväskylän yliopisto, Koppa. 2011. Tieteen filosofisetmenetelmät. Hakupäivä 5.10.2011,
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/hermeneutiikka>

Järvinen, V. & Salojärvi, S. 2007. Henkilöstöjohtamisen trendit 2007. Johtamistaidon Opisto JTO ja Henkilöstöjohtamisen ryhmä Henry ry. Verkkodokumentti. Hakupäivä 15.2.2011.

Laine, P. & Haili, A. 2011. Verkkodokumentti.
<http://www.lpt.fi/tykes/pages/methods.php?MCID=201#> Hakupäivä 20.10.2011.

Lankinen, P. & Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Koivunen, J. & Pulkkinen, E. Tavoitteellinen työkierto ammatillisen osaamisen kehittäjänä. Kysely Kainuun maakunta –kuntayhtymän sairaanhoitajille, terveydenhoitajille ja kätilöille. Opinnäytetyö. 2008. Kajaanin ammattikorkeakoulu.

Krogh, G. & Roos, J. & Kleine, D. 1998. Knowing in Firms. Understanding, Managing and Measuring Knowledge. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

Kylmä J. & Juvakka T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kylmä J & Vehviläinen-Julkunen K & Lähdevirta J. 2003. Laadullinen terveystutkimus: mitä, miten ja miksi? 119(7);609-615.

Lombardo, Michael M; Eichinger, Robert W (1996). The Career Architect Development Planner (1st ed.). Minneapolis: Lominger.

Miles, Matthew B. 1994. An Expanded Sourcebook – Qualitative Data Analysis. USA: SAGE Publications.

Moisander, S. 2000. Työkierto yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Kasvatustieteen pro gradu -työ. Tampereen yliopisto.

Nonaka, I. & Nishiguchi, T. 2001. Knowledge Emergence. Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation. New York: Oxford University Press, Inc.

Nonaka, I. & Hirotaka, T. 1995. The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, Inc.

Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki. WSOY pro.

Otala, L. 1993. Lifelong learning based on industry-university cooperation. A Strategy for European Industry's competitiveness. Lifelong learning series 1/1993. Espoo: Helsinki University of Technology.

Partanen, A. 2009. Työkierto tavoitteelliseksi. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti. Pro gradu -työ. Jyväskylän yliopisto.

Polanyi, M. 1966. The Tacit Dimension. New York: Doubleday & Company, Inc.

Psycon news. Psyconin asiakaslehti. Sosiaalinen media avaa työn ja oppimisen kanavat. Miikka Salavuo. 2/2011. MCI Press Oy. Helsinki.

Ritala, R. & Tarvainen, H. 1991. Henkilöstön kehittäminen: osaavat ihmiset – menestyvä organisaatio. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Sanchez, R. “Tacit Knowledge” versus “Explicit Knowledge” Approaches to Knowledge Management Practice.

<http://www.knowledgeboard.com/download/3512/Tacit-vs-Explicit.pdf>

Hakupäivä 28.5.2012

Sarala, U. 1988. Kohti oppivaa organisaatiota – Aikuiskoulutus organisaatiossa. Helsingin yliopisto. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Schein, E. 2004. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tampere: Tammer-Paino.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY.

Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Helsinki: Hakapaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Uraohjaus ja sisäinen liikkuvuus työ- ja elinkeinohallinnossa, 2009 Heureka-työryhmän loppuraportti 2009. Työ- ja elinkeinoministeriö. Hakupäivä 20.11.2009. www.vm.fi > julkaisut ja asiakirjat.

Vartiainen, M. 1994. Työn muutoksen työvälineet – Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät. Tampere: Otatieto.

Verkasalo, M. 1997. On the Efficient Distribution of Expert Knowledge in a Business Environment. Oulu: Department of Electrical Engineering. University of Oulu.

Viitala, R.2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Yin, Robert K. 2003. Case Study Research, Design and Methods. USA: SAGE Publications Inc.

LIITTEET

LIITE 1. HAASTATTELURUNKO, ESIMIESTEN TEEMAHAASTATTELU

Sisäinen työkierto kohdeyrityksessä

1. Kertoisitko, millaisia ajatuksia sisäinen työnkierto sinussa herättää?
2. Kuvailisitko, millaista yrityksen sisäinen työnkierto on tällä hetkellä?
3. Millaiseen tarpeeseen sisäinen työkierto mielestäsi sopii? Millaiseen ei? Kertoisitko esimerkin.
4. Mitkä ovat olleet parhaat kokemuksesi sisäisestä työkierrosta, esimiehen näkökulmasta?
5. Mikä on mielestäsi esimiehen rooli ja tehtävä työkierto-prosessissa?
6. Kuinka mielestäsi sisäinen työkierto toimii osaamisen kehittäjänä? Kertoisitko esimerkin.
7. Kuinka sisäistä työkiertoa tulisi mielestäsi kehittää, jotta se paremmin toimisi osaamisen kehittämisen välineenä? Kertoisitko esimerkin.

Hiljainen tieto ja sen saaminen organisaation käyttöön

8. Miten hiljainen tieto tällä hetkellä siirtyy mielestäsi yrityksessä? Kertoisitko esimerkin.

9. Miten hiljaista tietoa mielestäsi voitaisiin siirtää yksilötason osaamisesta organisaatiotason osaamiseksi?
10. Millä tavalla hiljaisen tiedon siirtymistä mielestäsi voisi kehittää sisäisen työkierron avulla?
11. Kun ensi vuonna tähän aikaan juttelemme työkierrosta, kerrot että kaikki sujuu todella hyvin siihen liittyen. Mitä on tapahtunut?
12. Muuta, jota haluaisit mainita liittyen sisäiseen työkiertoon?